

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

KARINA GIOIA RUFFO GONÇALVES

FINANCIAMENTO INTERNACIONAL E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM
ORGANIZAÇÕES CIVIS SEM FINS LUCRATIVOS

FLORIANÓPOLIS

2008

KARINA GIOIA RUFFO GONÇALVES

FINANCIAMENTO INTERNACIONAL E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM
ORGANIZAÇÕES CIVIS SEM FINS LUCRATIVOS

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Professora Orientadora: Dra. Eloise Helena
Livramento Dellagnelo

FLORIANÓPOLIS

2008

KARINA GIOIA RUFFO GONÇALVES

FINANCIAMENTO INTERNACIONAL E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM
ORGANIZAÇÕES CIVIS SEM FINS LUCRATIVOS

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 27 de julho de 2008.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Profa. Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dra.
Orientadora



Profa. Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva, Dra.
Membro



Prof. Maurício Roque Serva de Oliveira, Dr.
Membro

AGRADECIMENTOS

Devo um reconhecimento e agradecimento a todos os que, de uma forma ou de outra, com estímulos afetivos e com desafios profissionais e acadêmicos, participaram deste processo.

Agradeço à minha família, pelo apoio, compreensão e estímulo, indispensáveis em toda a minha vida; especialmente aos meus pais, responsáveis pela melhor parte de um caminho com rumo fixo, mas sem estrada.

À Professora Eloise Helena Dellagnelo, pela excelente orientação prestada antes e durante a realização desta pesquisa e por ter me incentivado a continuar com o tema abordado neste trabalho de conclusão de curso.

Os meus sinceros agradecimentos ao Márcio Godoy, Diretor Executivo do Instituto Movimento Pró-Projetos de Santa Catarina, pela oportunidade dada para desenvolver este estudo, pelos conselhos que com certeza me engrandecem profissionalmente e pessoalmente e, principalmente, por acreditar no meu trabalho.

Aos grandes amigos que conheci na UFSC e que levarei comigo sempre – foi realmente divertido;

Ao Departamento de Ciências da Administração e todos os professores que direta ou indiretamente contribuíram na minha formação;

À David & Lucile Packard Foundation e à Gale Berkowitz, pela boa vontade em ceder informações de que precisei;

Aos demais amigos e colegas que, se não contribuíram diretamente na conclusão desse trabalho, são essenciais para que eu possa seguir adiante.

Aos meus pais, pelo apoio e base de toda a
minha educação, e ao meu avô Edgard (in
memoriam), meu espelho de sabedoria.

"A mente que se abre a uma nova idéia
jamais volta ao seu tamanho original".

Albert Einstein

GONÇALVES, Karina Gioia Ruffo. **Financiamento internacional e avaliação de resultados em organizações civis sem fins lucrativos**. 2008. 104 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

RESUMO

Este trabalho apresenta os critérios predominantes na avaliação de resultados de organizações civis sem fins lucrativos na perspectiva de uma financiadora internacional, à luz dos modelos de avaliação de desempenho abordados na fundamentação teórica do presente estudo. A instituição financiadora internacional analisada foi a David & Lucile Packard Foundation. As categorias utilizadas para a análise da instituição financiadora contemplaram: as características da organização e de sua atuação como fonte financiadora, bem como o processo de financiamento. Para identificação do processo de financiamento foram analisadas: a captação de projetos e exigência das propostas (formas de contato / canais de divulgação utilizados / período de divulgação / exigências legais / documentos necessários / volume de recursos solicitados / forma de apresentação / prazo de cumprimento no envio das propostas); a avaliação das propostas (pessoas envolvidas – qualificação dos avaliadores / perfil dos projetos / critérios ponderados) e; o acompanhamento dos projetos e avaliação dos resultados (formas de contato entre o financiado e a financiadora / canais de comunicação utilizados / procedimentos adotados para monitoração dos resultados / grau de flexibilidade / avaliação do impacto / apresentação dos resultados). A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas e análise de documentos. A análise dos dados primários foi realizada através da análise categorial, própria da análise de conteúdo e para os dados secundários foram efetuadas análises documentais. Confrontando os critérios de avaliação de desempenho identificados neste trabalho com os modelos de eficácia de Quinn e Rohrbaugh (1983), foi possível observar a multiplicidade de critérios que envolvem os processos de avaliação de desempenho e a predominância de critérios relacionados aos modelos de sistemas abertos e objetivos. Critérios relacionados aos modelos de processos internos também foram evidenciados, porém, com menor frequência. Não foram identificados critérios relacionados ao modelo de recursos humanos. A destacada importância dada ao relacionamento e parceria entre financiadoras internacionais aguça o interesse em verificar as dinâmicas dessas parcerias e as influências na avaliação e estrutura das financiadas, bem como no impacto na sociedade, dessa atuação conjunta.

Palavras chave: Critérios de avaliação de resultados. Modelos de avaliação de desempenho. Organizações civis sem fins lucrativos.

GONÇALVES, Karina Gioia Ruffo. International financing and models of effectiveness criteria in non-profit organizations. 2008. 104 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

ABSTRACT

This work presents the predominant criteria in the performance evaluation of non-profit organizations (NPO). We considered the perspective of foreign donors based on the spatial model of effectiveness criteria addressed in the theoretical foundation of this study. The international financing analyzed was The David & Lucile Packard Foundation. The categories used for the analysis of financing institutions included: The organizations characteristics and their role as a source of funding, as well as the process of funding. To identify the financing process we analyzed: the capture of projects and tenders requirement (forms of contact, channels of communication used, legal requirements, necessary documents, volume of requested features and form of presentation. We also analyzed the evaluation process of proposals (people involved and their qualifications, profile of the projects, forms of contact and weighted criteria. Finally, we analyzed the project monitoring and performance evaluation (communication channels, procedures adopted for monitoring results, flexibility, impact evaluation and results presentation. The collecting data stage was made through semi-structured interviews and analysis of documents. Data analysis was performed by primary categorical analysis, the analysis of content and the secondary data analyses were performed documentary. Confronting the criteria of performance evaluation identified in this work with the Quinn and Rohrbaugh (1983) spatial model of effectiveness criteria it was possible to observe the multiplicity of criteria involving evaluation procedures and performance criteria, related to the predominance of models of open systems and goals. Policies related to the models of internal processes were also highlighted but less frequently. It was not identified any performance criteria related to the model of human relations. The outstanding importance given to the relationships between the financing institutions raises the interest in verifying this partnership's dynamics and its influence on the grantee's evaluation and structure, as well as the impact on the society caused by this joint action.

Key-words: Performance evaluation criteria. Models of effectiveness criteria. Non-Profit-Organizations (NPO).

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Abordagem de valores concorrentes à eficácia organizacional | 42 |
| Figura 2 – Organograma da David & Lucile Packard Foundation | 60 |
| Figura 3 – Programas da David & Lucile Packard Foundation | 67 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – As principais categorias do terceiro setor e suas características | 21 |
| Quadro 2 – Esquema comparativo entre associações e fundações..... | 22 |
| Quadro 3 – Comparação entre os três tipos de economia | 25 |
| Quadro 4 – Classificação por atividade..... | 26 |
| Quadro 5 – Fatores que contribuíram para a expansão das organizações civis sem fins lucrativos..... | 29 |
| Quadro 6 – Definição operacional da fonte financiadora internacional | 53 |
| Quadro 7 – Definição operacional dos modelos de avaliação de desempenho | 54 |
| Quadro 8 – Projetos financiados e desenvolvidos no Brasil de 2005-2007 | 66 |
| Quadro 9 – Status dos Programas no 1º semestre de 2008. | 69 |
| Quadro 10 – Processo de financiamento David & Lucile Packard Foundation e modelos de avaliação de desempenho. | 81 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Número e montante de financiamentos realizados por área de atuação no ano de 2007 | 65 |
|--|----|

LISTA DE SIGLAS

| | |
|-------|--|
| ABONG | Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais |
| CEO | Chief Executive Officer |
| CFC | Crianças, Famílias e Comunidades |
| CFO | Chief Financial Officer |
| CIO | Chief Investment Officer |
| CNSS | Conselho Nacional de Serviço Social |
| DLPF | David & Lucile Packard Foundation |
| EUA | Estados Unidos da América |
| GIFE | Grupo de Institutos, Fundações e Empresas |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IPEA | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada |
| MP | Ministério Público |
| ONG | Organização Não-Governamental |
| OS | Organizações Sociais |
| OSCIP | Organização da Sociedade Civil de Interesse Público |
| PRI | Program-Related Investment |
| UFSC | Universidade Federal de Santa Catarina |
| WWW | World Wide Web |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| LISTA DE QUADROS | 9 |
| LISTA DE TABELAS | 10 |
| LISTA DE SIGLAS..... | 11 |
| 1 INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 Objetivos do estudo | 16 |
| 1.1.1 Objetivo geral | 16 |
| 1.1.2 Objetivos específicos..... | 16 |
| 1.2 Justificativa..... | 16 |
| 1.3 Estrutura do trabalho | 18 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 20 |
| 2.1 Organizações civis sem fins lucrativos..... | 20 |
| 2.1.1 Definição | 20 |
| 2.1.2 Histórico | 27 |
| 2.1.3 Realidade brasileira..... | 29 |
| 2.1.4 Gestão das organizações civis sem fins lucrativos | 34 |
| 2.1.5 Fontes de financiamento | 37 |
| 2.2 Desempenho organizacional..... | 40 |
| 2.2.1 Eficácia e desempenho organizacionais | 40 |
| 2.2.2 Avaliação de desempenho em organizações civis sem fins lucrativos..... | 45 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 49 |
| 3.1 Caracterização da pesquisa | 49 |
| 3.2 Universo da pesquisa | 50 |
| 3.3 Definição das categorias de análise | 51 |
| 3.3.1 Definições constitutivas | 52 |
| 3.3.2 Definições operacionais | 52 |
| 3.4 Plano de coleta de dados | 54 |
| 3.5 Análise dos dados..... | 55 |
| 3.6 Limitações da pesquisa | 56 |
| 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 58 |
| 4.1 David & Lucile Packard Foundation: seu histórico e caracterização geral.. | 59 |

| | |
|---|-----|
| 4.2 Processo de financiamento | 66 |
| 4.2.1 Captação de projetos e exigências das propostas | 68 |
| 4.2.2 Avaliação das propostas | 73 |
| 4.2.3 Acompanhamento dos projetos e avaliação dos resultados..... | 75 |
| 4.3 Processo de financiamento David & Lucile Packard Foundation e modelos de avaliação de desempenho | 80 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 85 |
| 5.1 Recomendações..... | 89 |
| REFERÊNCIAS | 91 |
| APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA | 97 |
| APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM INGLÊS | 100 |
| APÊNDICE C – TEXTO DE APRESENTAÇÃO À FONTE FINANCIADORA INTERNACIONAL | 103 |

1 INTRODUÇÃO

No campo da administração existem diversas discussões sobre os novos modelos organizacionais. Para se adequar a um contexto de mudanças sociais, políticas e econômicas, tal como se vivencia nos dias de hoje, as organizações privadas e governamentais têm-se mobilizado na busca por formas organizacionais, distintas ao modelo burocrático, capazes de atuarem nesse ambiente.

Em função de suas características, de acordo com Salles e Dellagnelo (2005), as organizações civis sem fins lucrativos podem ser um exemplo de formas organizacionais alternativas ao modelo burocrático predominante, já que são organizações onde não se aplica a lógica do mercado, ou seja, divisão de lucros e maximização de resultados. Para Bayma (1997, p. 122), "aspectos relacionados à estrutura flexível das organizações sem fins lucrativos têm muito a ilustrar e contribuir para o campo de estudo da administração".

As organizações civis sem fins lucrativos caracterizam-se, segundo Rodrigues (1998), por serem organizações autônomas, ou seja, se organizam e buscam soluções próprias para suas necessidades e problemas, fora da lógica do Estado e do mercado e estão voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular. Porém, cabe ressaltar que o caráter não-lucrativo destas organizações não as isenta da necessidade de obter recursos financeiros para sua manutenção. Conforme Moraes (2001), estes recursos podem ser provenientes tanto de organizações públicas quanto de organizações privadas, fundações, comercialização de seus próprios produtos e serviços dentre outras diversas formas de financiamento existentes.

As pesquisas vêm mostrando um significativo aumento no número destas organizações nas últimas décadas. Segundo dados de 2002 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), entre os anos de 1996 a 2002, houve um aumento de 157% na quantidade de organizações civis sem fins lucrativos no Brasil, passando de 107.000 para 276.000 unidades. Pode-se dizer que este crescimento implica em diversas conseqüências para as organizações, dentre as quais se destaca a escassez de recursos financeiros e a necessidade de profissionalização.

A sustentabilidade destas organizações está diretamente associada à gestão das pessoas e dos recursos materiais e financeiros. Salamon (1997) salienta que esta capacidade apresenta-se como um grande desafio devido aos cortes na

assistência externa, sobretudo porque um número cada vez maior de organizações está competindo por recursos cada vez mais escassos.

Neste sentido fica evidente o papel dos financiadores como atores ativos nesse campo. Cada vez mais, financiadores buscam formas de avaliar essas organizações ao direcionar seus recursos.

Os financiadores estrangeiros permitiram o estabelecimento de certas práticas de gestão extremamente liberais no passado, das quais eles próprios procuram redimir-se atualmente, começando a adotar critérios mais exigentes, como a contrapartida financeira da própria entidade, a obrigatoriedade de registros contábeis mais rígidos, a redução do período de financiamento e a apresentação de retorno quantificável na aplicação de recursos (FISCHER, FALCONER, 1998, p. 17).

Na relação entre o financiado e o financiador (neste estudo o destaque é para as fontes financiadoras internacionais) acredita-se existir uma dificuldade referente à avaliação de resultados. Ainda de acordo com Fischer e Falconer (1998), não existem ferramentas capazes de avaliar os resultados das ações sociais, sendo que há uma prevalência de ferramentas próprias de um negócio mercantil.

Pode-se dizer que a avaliação de projetos por parte dos financiadores apresenta-se como um tema recente e pouco explorado, caracterizando-se como um desafio. Alguns estudos preliminares são exemplos do direcionamento de esforços para ampliar o conhecimento sobre esse tema, como os realizados por Salles e Dellagnelo (2005) que abordaram a relação entre a estrutura de organizações ambientais sem fins lucrativos e o modelo de avaliação de desempenho de suas fontes financiadoras; e por Silva e Dellagnelo (2005) que verificaram os critérios de avaliação de desempenho utilizados por fontes financiadoras de grupos teatrais. Este estudo busca, portanto, continuar o aprofundamento de tal âmbito, trazendo também a perspectiva de financiadores internacionais nesse processo.

Tendo em vista a importância do tema, cabe verificar quais são os critérios utilizados pelas fontes financiadoras internacionais para avaliação das propostas/projetos apresentados pelas organizações civis sem fins lucrativos.

Considerando os argumentos apresentados, esse estudo será norteado a partir do seguinte problema de pesquisa:

Quais os critérios de desempenho utilizados por uma fonte financiadora internacional na avaliação de organizações civis sem fins lucrativos frente aos modelos de avaliação de desempenho existentes na literatura?

1.1 Objetivos do estudo

A fim de responder a esta pergunta de pesquisa, objetivos foram estabelecidos como explicitado a seguir.

1.1.1 Objetivo geral

Verificar os critérios de desempenho utilizados por uma fonte financiadora internacional na avaliação de organizações civis sem fins lucrativos frente aos modelos de avaliação existentes na literatura.

1.1.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) mapear as fontes internacionais de recursos para organizações civis sem fins lucrativos;
- b) selecionar a fonte de financiamento para análise;
- c) descrever os elementos utilizados no processo de financiamento;
- d) identificar os critérios de avaliação de desempenho utilizados pela financiadora internacional no processo de avaliação das organizações civis sem fins lucrativos;
- e) verificar a predominância de critérios utilizados frente aos modelos de eficácia organizacional existentes na literatura.

1.2 Justificativa

Diante da discussão sobre novas formas organizacionais, as organizações civis sem fins lucrativos parecem se configurar como exemplo importante para análise. Acredita-se que por não participarem da lógica do mercado, elas tendem a estruturar-se obedecendo a critérios que, a princípio, não perseguem a maximização dos recursos. Como afirma Bayma (1997, p.120), as próprias organizações civis sem fins lucrativos se vêem "como uma organização substantiva, flexível, com capacidade de auto-organização e de autogestão e, portanto, se considera

descompromissada com o estatuto da sociedade burocratizada".

No Brasil, segundo Fischer e Falconer (1998), os estudos científicos e técnicos acerca das organizações civis sem fins lucrativos são obscuros, não trazendo muitas contribuições. Já nos Estados Unidos, ao contrário, as faculdades de administradores possuem departamentos voltados especificamente para o estudo das práticas de gerenciamento e administração destas organizações, cuja marca característica é a gestão social e não apenas econômica (COELHO, 2002).

Sabe-se que a relação entre as fontes de financiamento e as organizações civis sem fins lucrativos, em geral, tem um caráter paradoxal. Por um lado os agentes financiadores são fundamentais, pois a falta de recursos financeiros é uma ameaça à sobrevivência das organizações civis sem fins lucrativos. Por outro lado a obtenção destes recursos pode representar uma ameaça já que os critérios de avaliação adotados pelas fontes financiadoras podem contribuir para o distanciamento do alcance de seus objetivos, considerados mais substantivos.

Assim, pretende-se, através deste estudo, contribuir para a efetiva compreensão dos elementos utilizados pela fonte financiadora no processo de financiamento (captação de projetos e exigências das propostas, avaliação das propostas, acompanhamento e avaliação dos resultados) de organizações civis sem fins lucrativos.

Ainda que apresente limitações quanto sua possibilidade de generalização, a contribuição da presente pesquisa para as organizações civis sem fins lucrativos e para os estudos na área organizacional é pertinente, pois há uma grande carência por pesquisas que considerem as particularidades destas organizações, principalmente no campo da administração.

Segundo Andion (1998), a literatura que trata da gestão nas organizações sem fins lucrativos, em praticamente sua totalidade, baseia-se numa visão unívoca e tradicional da gestão, que é trazida das atividades econômicas lucrativas. A partir disto, entende-se a necessidade de trabalhos científicos no campo da administração voltados para o exame destas organizações.

Para considerar suas particularidades, entretanto, é preciso que esses estudos considerem novas concepções teóricas a respeito da gestão que sejam mais coerentes com o tipo de organização pesquisada. Isso implica a construção de modelos de análises que levem em conta a diversidade, as origens, a história e as práticas particulares, entre outros aspectos constitutivos, desses subsistemas sociais. Por outro lado, essas análises não podem prescindir de uma visão prática, ou seja,

devem basear-se em trabalhos de campo que permitam compreender melhor a realidade complexa dessas organizações (ANDION, 1998, p.21).

Neste sentido, a relação entre financiador e financiado despertou o questionamento de muitos autores no que se refere ao grau em que o processo de financiamento influencia direta ou indiretamente o funcionamento das organizações civis sem fins lucrativos. Grupos de pesquisa nacionais, como o Observatório da Realidade Organizacional, têm desenvolvido alguns estudos buscando proporcionar um maior entendimento quanto a esses processos. Nas publicações de Salles e Dellagnelo (2005), Silva e Dellagnelo (2005), entre outros, buscou-se analisar os impactos causados pelos agentes financiadores sobre as organizações civis sem fins lucrativos.

Portanto, a relevância deste estudo consiste em verificar quais os critérios de avaliação de resultados predominantes na prática de financiadores internacionais, possibilitando o aumento da compreensão no que se refere à busca por critérios de avaliação de desempenho condizentes com organizações civis sem fins lucrativos.

1.3 Estrutura do trabalho

A fim de atender ao objetivo da pesquisa, este trabalho está estruturado conforme a sequência especificada a seguir.

O primeiro capítulo refere-se à introdução que apresenta uma contextualização do tema e apresentação do problema, bem como os objetivos do estudo, sua justificativa e como o mesmo está estruturado.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, que está dividida em três temáticas: organizações civis sem fins lucrativos, desempenho organizacional e reflexões sobre avaliação de desempenho em organizações civis sem fins lucrativos.

No terceiro capítulo explica-se a metodologia utilizada para a realização deste estudo, enfocando, caracterização e universo da pesquisa, assim como a especificação das categorias de análise, plano de coleta, análise de dados e limitações da pesquisa.

O quarto capítulo refere-se à descrição da organização pesquisada. Apresenta-se o histórico da organização e seu processo de financiamento (captação de projetos e exigências das propostas; avaliação das propostas; acompanhamento dos projetos e avaliação dos resultados).

O quinto capítulo apresenta uma análise do caso estudado, a intenção é identificar e relacionar os modelos de avaliação de desempenho utilizados no processo de financiamento da organização.

No sexto e último capítulo comenta-se a respeito das conclusões e recomendações que se pôde alcançar através deste estudo teórico-empírico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se uma revisão da literatura que subsidiará o desenvolvimento do trabalho de pesquisa. As seguintes temáticas serão abordadas: organizações civis sem fins lucrativos e avaliação de desempenho organizacional.

2.1 Organizações civis sem fins lucrativos

Neste tópico pretende-se tratar de temas relevantes no âmbito das organizações civis sem fins lucrativos, tais como: sua definição, sua perspectiva histórica no mundo e no Brasil, sua gestão e suas fontes de financiamento.

2.1.1 Definição

Para conceituar as organizações civis sem fins lucrativos existe uma série de variações de termos e formas jurídicas, a depender do país ou da região onde estão localizadas. Andion (1998) observa que devido à complexidade e amplitude do fenômeno em questão aparecem diferentes nomenclaturas e definições para sua conceituação, como economia social, movimento alternativo, terceiro setor, economia informal, economia paralela, serviços de proximidade, organizações da sociedade civil, organizações sem fins lucrativos, organizações sociais, entre outros. Essas definições apresentam algumas variações sutis que são levadas em consideração por alguns autores, apesar de outros autores não fazerem tal distinção.

Apesar disso, Salamon (1993, apud FERNANDES, 1994, p.19), enfatiza:

Embora a terminologia utilizada e os propósitos específicos a serem perseguidos variem de lugar para lugar, a realidade social subjacente é bem similar: uma virtual revolução associativa está em curso no mundo, a qual faz emergir um expressivo 'terceiro setor' global, que é composto de (a) organizações estruturadas; (b) localizadas fora do aparato formal do Estado; (c) que não são destinadas a distribuir lucros aferidos com suas atividades entre os seus diretores ou entre um conjunto de acionistas; (d) autogovernadas; (e) envolvendo indivíduos num significativo esforço voluntário.

No quadro a seguir, Rodrigues (1998) apresenta as principais categorias que compõem atualmente o terceiro setor no Brasil e suas respectivas características.

| CATEGORIA | PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS |
|---|--|
| 1. Associações | Organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos para exercerem atividades comuns; Defendem interesses comuns ou mútuos; Voltadas para seus membros. |
| 2. Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade | Organizações voltadas pra seus clientes na promoção de assistências social e de serviços sociais nas áreas de saúde e educação; Ligadas essencialmente a valores de altruísmo, boa vontade e serviço a comunidade. |
| 3. Organizações não-governamentais (ONGs) | Organizações comprometidas com a sociedade civil, movimentos sociais e transformação social; Orientadas para "terceiros grupos", objetivos externos aos membros que a compõem; Não exercem qualquer tipo de prática de caridade; Suportam principalmente a idéia de construção de autonomia, igualdade e participação dos grupos populares. |
| 4. Fundações privadas | Categoria de conotação essencialmente jurídica; Sua criação se dá pelo instituidor que, através de uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado. |
| 5. Organizações sociais (OS) | Organização pública não-estatal destinada a absorver atividades publicizáveis mediante qualificação específica; Modelo de parceria entre o Estado e a sociedade. |

Quadro 1 – As principais categorias do terceiro setor e suas características

Fonte: adaptado de Rodrigues (1998)

A partir do exposto no quadro 1 nota-se as diferenças de atividade e orientação de cada categoria. Entretanto, sob o aspecto jurídico, Barbosa e Oliveira (2002) afirmam que todas essas denominações referem-se a entidades de natureza privada (não-públicas) sem fins lucrativos, e que juridicamente são apenas associações ou fundações. Para esclarecer essa diferenciação, a seguir apresenta-se um esquema comparativo de associações e fundações.

| | FUNDAÇÃO | ASSOCIAÇÃO |
|---|--|--|
| 1. Natureza | Complexo de bens destinados a fins sociais. | Reunião de pessoas voltada para a realização de finalidades culturais, sociais, recreativas, produtivas, etc. |
| 2. Origem ou forma de criação | Manifestação de vontade do instituidor, por meio de escritura pública (ou testamento) designando: os bens que servirão à futura entidade e quem irá organizá-la. | Assembléia Geral de Constituição, com aprovação do estatuto e a eleição da diretoria. |
| 3. Aquisição da personalidade jurídica | 1. Lavratura da escritura de instituição; 2. Elaboração de estatuto pelos instituidores; 3. Aprovação do estatuto pelo Ministério Público (MP); 4. Registro do estatuto e respectivas atas em cartório. | Registro do estatuto e respectivas atas em cartório. |
| 4. Finalidade ou fins | É permanente, pois, uma vez definida pelo instituidor, não pode ser alterada pelos administradores. | Passível de alteração por manifestação dos sócios. |
| 5. Patrimônio | Essencial para a constituição da fundação, deve ser suficiente e compatível com as finalidades da entidade. | Não requer patrimônio prévio para sua criação. |
| 6. Prestação de contas da atuação | Anualmente, apresenta-se ao MP relatórios contábeis e circunstanciados das atividades desenvolvidas no período, sem prejuízo de outros relatórios que são encaminhados aos órgãos competentes no caso de a entidade possuir determinados títulos (utilidade pública, certificado de fins filantrópicos). | Apresenta relatórios circunstanciados no caso de a entidade possuir determinados títulos (utilidade pública, certificado de fins filantrópicos). |
| 7. Vantagens / desvantagens | Segurança em relação à perenidade dos fins desejados pelo(s) instituidor(es). Credibilidade reforçada em função de ter, necessariamente, um controle externo (MP). | 1. Flexibilidade na adaptação da vida institucional a novos fins; 2. Autonomia; 3. Não exigência de patrimônio prévio. |

Quadro 2 – Esquema comparativo entre associações e fundações
 Fonte: adaptado de Barbosa e Oliveira (2002)

Analisando-se o quadro 2, é importante destacar que as fundações podem ser criadas pelo Estado, assumindo desta forma natureza de pessoa jurídica de direito público, ou por empresas ou indivíduos, assumindo assim natureza de direito privado.

Em 2004 foi publicada uma pesquisa sobre as organizações que atuam no campo social, uma realização conjunta do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), da Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG) e do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). Entre os destaques, a constatação de que existem, no Brasil, aproximadamente 276.000 organizações civis sem fins lucrativos e cerca de 1,5 milhão de pessoas trabalhando nessas instituições. Embora o aumento significativo no número destas organizações, Andion (1998) acrescenta, há uma carência de pesquisas sobre essas organizações, inclusive no campo da administração.

Salomon e Anheir (1997 apud RODRIGUES, 1998, p. 32), a fim de facilitar o entendimento do universo compreendido pelas organizações civis sem fins lucrativos citam cinco pré-requisitos para sua caracterização, a seguir:

- “ser organizada, isto é, ter algum grau de institucionalização;
- ser privada, isto é, institucionalmente separada do governo;
- não fazer distribuição de lucros;
- ser autogovernável;
- ter algum grau de participação voluntária, mesmo que apenas no conselho diretor”.

Em complementação às características mencionadas, Kisil (1997, p.142) apresenta as seguintes particularidades das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, ou não-governamentais:

- “elas não têm fins lucrativos, sendo organizações voluntárias, no sentido de que não são organizações estatutárias emanadas do setor governamental;
- são formadas, total ou parcialmente, por cidadãos que se organizam de maneira voluntária;
- o corpo técnico normalmente resulta de profissionais que geralmente se ligam à organização por razões filosóficas e tem um forte compromisso com o desenvolvimento social;
- são organizações orientadas para a ação; são flexíveis, inovadoras, rápidas e próximas às comunidades locais;e

- geralmente fazem um papel intermediário: ligam o cidadão comum com entidades e organizações que podem participar da solução de problemas identificados. Assim, se por um lado fornecem algum tipo de serviço à comunidade, por outro têm que procurar fundos para seus programas em diferentes fontes de financiamento (o público em geral, doações, governo)".

Para determinados autores, a denominação organizações não-governamentais é demasiadamente genérica e "não leva em conta nem a diversidade nem a complexidade desse fenômeno sócio-organizacional [...], assim, outras abordagens mais aprofundadas substituíram as generalizações iniciais". Neste desenvolvimento, os conceitos de economia social e economia solidária se impuseram (SERVA, 1997, p.43).

A economia social tem suas origens históricas na Europa do século XIX. Vieney (1994, apud SERVA, 1997, p. 43) considera que esta economia é composta de organizações com as seguintes características:

- a) "exercem atividades econômicas;
- b) são, em sua grande maioria, cooperativas, sociedades mutualistas ou associações;
- c) têm, como princípios, o serviço à coletividade acima da busca do lucro, uma gestão baseada em processos democráticos de organização interna e a prioridade às pessoas e ao trabalho sobre o capital".

De acordo com Andion (1998), a partir do desenvolvimento dessa nova economia, ocorre uma especialização crescente de seus atores, cooperativas, mutualistas e associações que se adaptam através de um processo de institucionalização e mercantilização. Assim, segundo a autora, para alguns estudiosos, o contexto teórico da economia social não é mais suficiente para caracterizar as dinâmicas associativas presentes, abrindo espaço para a nova corrente teórica da economia solidária.

Serva (1997, p. 43) afirma que "a economia solidária comporta organizações que realizam atividades econômicas marcadas sobretudo pela predominância do princípio da reciprocidade, contrariamente à economia de mercado, onde predomina o intercâmbio comercial". O autor ainda destaca suas principais características, como: presença de um objetivo social, existência de uma relação social e de proximidade, formas plurais de trabalho, participação de diferentes componentes e utilização de diferentes fontes de recursos (SERVA, 1997).

No quadro que segue, Andion (1998) apresenta uma comparação entre as economias formal, social e solidária, a fim de sistematizar suas diferenças.

| | Economia formal | Economia social | Economia solidária |
|---|--|---|--|
| Tipos de organizações | Empresas privadas | Cooperativas, mutualistas e associações | Associações ou organizações comunitárias |
| Origem | Sociedades anônimas ou limitadas | Organização autônoma (independente do Estado e da iniciativa privada) criada livremente por um grupo de pessoas | Nascem e se perpetuam a partir da iniciativa de uma comunidade local (auto-organização ou heterorganização) |
| Objetivo principal | Produção de bens e serviços para satisfazer às necessidades dos clientes | Produção de bens e serviços para satisfazer às necessidades de clientes, dos membros ou de uma coletividade | Produção, sobretudo de serviços, a partir de uma necessidade social determinada e visando em última instância a uma mudança institucional. |
| Dimensão predominante | Econômica | Econômica e social | Social e solidária |
| Apropriação do lucro | Em função do capital | Utilização de meios de partilha entre os membros | Inexistente |
| Definição da oferta e da demanda | Através do livre mercado | Através do livre mercado ou da necessidade dos membros | Através de relações de proximidade entre usuários e produtores |
| Principais fontes de recursos | Mercantil | Mercantil ou financiamento do Estado | Combinação de recursos mercantis, não-mercantis e não-monetários |
| Trabalhadores | Assalariados | Assalariados e membros | Assalariados, voluntários, usuários e outros parceiros |
| Beneficiários | Clientes | Clientes e/ou membros | Grupos da comunidade, sobretudo os excluídos |

Quadro 3 – Comparação entre os três tipos de economia
Fonte: Andion (1998, p. 16)

Pode-se observar, na literatura especializada, variações de características e de categorias associadas às organizações civis sem fins lucrativos, porém cabe destacar os principais pontos de convergência, como: ser institucionalmente à parte do governo; não distribuir os lucros entre os membros, e sim reinvesti-lo nas atividades da organização; ser autogerida; ter um objetivo social; e contar com a participação de voluntários.

Entretanto, Montaña (2002) considera que as principais características do terceiro setor, o cunho “não-governamental”, “autogovernado” e “não-lucrativo”, não parecem enquadrar verdadeiramente a generalidade dessas instituições. No momento em que desempenham funções atribuídas ao Estado por meio de parcerias, são selecionadas pelo Estado a partir de uma política governamental e possuem um fim lucrativo indireto – renúncia fiscal, imagem do produto, função propagandística (MONTAÑO, 2002).

Ainda assim, segundo Fernandes (1994), normalmente e principalmente na América Latina, as organizações da sociedade civil sem fins lucrativos classificam-se de acordo com suas atividades. Demonstra-se no quadro 4 a classificação da *International Classification of Non-profit Organizations*.

| GRUPO | ATIVIDADES |
|---|---|
| 1 – Cultura e Recreação | Esporte, arte, música, patrimônio cultural, clubes sociais, zoológico |
| 2 – Educação e Pesquisa | Escolas e educação superior, ciência e tecnologia, pesquisa científica, centro de treinamento vocacional |
| 3 – Saúde | Hospitais, centros de reabilitação, casas de repouso, saúde pública, educação sanitária |
| 4 – Serviços Sociais | Bem-estar da criança e do adolescente, assistência material, auxílio aos jovens, famílias, idosos e deficientes |
| 5 – Meio Ambiente | Conservação dos recursos naturais, energia renovável, proteção da vida selvagem, preservação de ambientes rurais |
| 6 – Desenvolvimento e Habitação | Desenvolvimento econômico, social e comunitário, habitação, emprego e treinamento |
| 7 – Direitos Cívicos, Defesa de Direitos, Política | Organizações de direito, minorias étnicas, associações cívicas, cidadania, serviços legais, combate à violência, partidos políticos |
| 8 – Intermediários Filantrópicos e Promoção de Voluntariado | Grupos econômicos de concessão de recursos, organizações de captação de recursos, organizações de voluntariado |
| 9 – Internacional | Assistência de desenvolvimento, anistia internacional, direitos humanos, organizações pacifistas, programas de intercâmbio |
| 10 – Negócios, Associações Profissionais, Sindicatos | Sindicatos, organizações de empregados, associações profissionais |
| 11 – Religião | Organizações religiosas |
| 12 – Outros | |

Quadro 4 – Classificação por atividade

Fonte: adaptado de Fernandes (1994, p. 27) e Hudson (1999, p. 237)

Hudson (1999) ainda apresenta outras classificações das organizações civis sem fins lucrativos, são elas: classificação por finalidade, por principal fonte de recursos e pela composição do conselho.

Na literatura encontram-se ainda outras classificações inseridas no grupo da cultura, onde as organizações desenvolvem suas atividades nas áreas das artes plásticas, artes cênicas, artes visuais (audiovisual), patrimônio histórico e cultural, música, folclore e literatura.

2.1.2 Histórico

Para compreender aquilo que o conceito de organização civil sem fins lucrativos assinala hoje, faz-se necessário resgatar o contexto sócio-histórico que condiciona a organização e o fortalecimento da sociedade civil. Mesmo porque, como ressalta Andion (2007, p. 104) "a identidade das organizações não é dada *a-priori* e tampouco pode ser caracterizada apenas em termos conceituais".

Andion (1998) salienta que, em um primeiro momento, pode-se imaginar que o surgimento das organizações civis sem fins lucrativos, assim como sua indagação teórica são fenômenos contemporâneos. Na literatura, vários autores apresentam a origem dos movimentos comunitários como um movimento moderno. Entretanto, alguns autores entendem que a origem das noções de solidariedade e comunidade é antiga, anterior ao estabelecimento do capitalismo (ANDION, 1998).

Segundo Hudson (1999), a palavra "caridade", em latim *caritas*, tem os significados de amor ao próximo, benevolência para com os necessitados; e o termo "filantropia" tem origem grega, significando amor à humanidade, boa vontade para com as pessoas. Portanto, desde os tempos mais remotos existem movimentos de auxílio social.

As primeiras civilizações egípcias desenvolveram um severo código moral com base na justiça social. Esse código encorajou as pessoas a ajudar os outros em suas necessidades – por exemplo, ao transportar um pobre para o outro lado do rio sem cobrar. O próprio faraó contribuiu ao dar abrigo, pão e roupas para os pobres quase 5.000 anos atrás (HUDSON, 1999, p.1).

De acordo com Brandão et al. (1998), no século XIX surgem as organizações de auxílio aos necessitados, com vistas ao atendimento das demandas sociais causadas pela consolidação do capitalismo como modo de produção e acumulação

de capital. Com a Revolução Industrial, os meios de produção artesanais passam a ser substituídos pelo trabalho mecânico, criando-se condições para o surgimento de uma nova classe social: os assalariados, outrora artesãos, que não recebem o suficiente para a satisfação das necessidades básicas (BRANDÃO et al., 1998).

Para Andion (1998), no final do século XX, a sociedade pós-industrial se vê em um momento de crise e de profundas mudanças, colocando em questão todo um regime institucional baseado no emprego assalariado, gerador de direitos sociais e de consumo. Nesse contexto de crise surgem em diversos países, organismos locais variáveis com a intenção de gerar novos tipos de solidariedade nos meios comunitários. Na França predomina a forma associativa; na Alemanha os grupos de auto-assistência; no Quebec predominam as organizações comunitárias; na Itália, as cooperativas solidárias; nos EUA as corporações de desenvolvimento comunitário; na América Latina e no Brasil, as organizações não-governamentais e populares (ANDION, 1998).

O notável florescimento das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos deve-se, acrescenta Salamon (1998), a quatro crises e duas mudanças revolucionárias que convergiram, tanto para limitar o poder do Estado quanto para abrir o caminho para esse aumento na ação voluntária. Estes acontecimentos são apresentados no quadro a seguir.

| CRISES | CONTRIBUIÇÃO AO ADVENTO DAS ORGANIZAÇÕES CIVIS SEM FINS LUCRATIVOS |
|---------------------------------------|--|
| Crise do moderno <i>welfare state</i> | Ineficiência do Estado na realização das amplas e diversificadas tarefas sociais. Neste momento que as organizações civis sem fins lucrativos, com sua agilidade e flexibilidade ocuparam um significativo espaço no campo social. |
| Crise do desenvolvimento | Redução significativa das rendas médias <i>per capita</i> nos países em desenvolvimento, ocasionando o agravamento do quadro de pobreza. Tem-se então o interesse na auto-ajuda ou no desenvolvimento participativo, que faz com que a população se engaje por meio da variedade de organizações não-governamentais. |
| Crise ambiental global | Degradação do meio ambiente e dos recursos naturais para garantia da sobrevivência imediata. Com isso, à medida que as conseqüências da crise ambiental tornaram-se aparentes, os cidadãos passaram a se organizar e não mais ficando a espera de atitudes governamentais. |
| Crise do socialismo | Fracasso nas formas de satisfação das necessidades sociais e econômicas decorrentes do crescimento econômico retardatário e da recessão. |

| MUDANÇAS REVOLUCIONÁRIAS | |
|-------------------------------------|--|
| Revolução das comunicações | Expansão combinada da alfabetização e da comunicação, tornando mais fácil a organização e a mobilização das pessoas. |
| Crescimento econômico | Surgimento da classe média urbana, essencial para a emergência de organizações privadas sem fins lucrativos. |

Quadro 5 – Fatores que contribuíram para a expansão das organizações civis sem fins lucrativos
Fonte: Salamon (1998, p. 8-9)

Infere-se, a partir das indicações anteriores, que o aflorar das organizações civis sem fins lucrativos não é fruto de uma causa específica, uma situação singular ocorrida no transcorrer da história. É na verdade o resultado de uma série de acontecimentos que vêm marcando a história e de questionamentos e ações deles decorrentes, que põem em xeque os valores vigentes na sociedade centrada no mercado (RAMOS, 1983).

A confiança depositada no terceiro setor é tamanha que Drucker (1998), ao considerar a civilização das cidades como a principal prioridade de todos os países, defende serem as organizações civis sem fins lucrativos, e não o governo ou o mercado, as únicas capazes de criar comunidades para cidadãos.

2.1.3 Realidade brasileira

Na realidade brasileira e até mesmo na latino-americana, as organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, à semelhança das norte-americanas, atuam numa faixa difusa que está igualmente distante dos setores público e privado, embora as atividades exercidas por estas organizações sejam muitas vezes deveres do Estado (educação, saúde pública, assistência social) e, simultaneamente, funções que, em teoria, deveriam ser de responsabilidade de agentes sociais e econômicos específicos (geração de emprego e renda, formação e desenvolvimento profissional) (FISCHER e FALCONER, 1998).

De acordo com Fernandes (1994), desde 1873, os vicentinos, no Brasil, especializam-se na organização de voluntários leigos que se dedicam regular e sistematicamente a obras sociais. O marco inicial das ações voluntárias desenvolvidas no Brasil se confunde com a própria história que marcou a chegada dos portugueses ao país, sendo que a assistência social, a assistência hospitalar e o ensino foram estabelecidos em meados do século XVI, por meio de ações

desenvolvidas na esfera não-governamental (PAULA, 2000).

Era em meados do século XVI, tempos do primeiro governador-geral, Tomé de Souza, do padre Manoel da Nóbrega e dos primeiros jesuítas. O problema, concretamente, eram "sete ou oito meninos órfãos da Casa de Lisboa" que deveriam ser educados pelos padres jesuítas no Novo Mundo. E a solução, como nos informa o padre Nóbrega em suas Cartas do Brasil, significou o lançamento das sementes o terceiro setor no Brasil: "determinei-me"... fazer-lhes casa, e pedi terras ao Governador, ovelhas, alguns escravos d'El-Rei e umas vacas para criação (PAULA, 2000, p.1).

Andion (2007) afirma que no campo social, o Estado oligárquico dava pouca importância à assistência aos pobres e excluídos. As instituições religiosas, na maioria das vezes apoiadas pelo Estado, assumiam um importante papel no atendimento à maioria da população que ficava à margem das políticas sociais básicas. As Santas Casas de Misericórdia, as Irmandades e as Ordens Terceiras são remanescentes desta época. Neste período, complementa Landim (1993), as isenções, incentivos fiscais e financiamento governamental eram destinados principalmente às escolas, hospitais e obras sociais ligadas à Igreja.

O primeiro passo em direção à legitimação do papel social exercido não só pela Igreja, como também pelas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, é dado no ano de 1916 com a criação do Código Civil Brasileiro (Lei nº. 3.107), onde se reconhece a distinção entre organizações privadas com fins lucrativos e as sem fins lucrativos. Em 1938, o governo de Getúlio Vargas aprofunda esta legitimação ao criar o Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS), que reuniu as organizações consideradas de utilidade pública, passando a conceder-lhes isenções fiscais (RODRIGUES, 1998).

Neste período, como ressalta Andion (2007), o Estado tinha como estratégia vincular a si as iniciativas autônomas nascente da sociedade civil brasileira, esta sendo vista como um "braço do Estado", defendendo-as a serviço do fortalecimento do governo. Desta forma, a sociedade civil é compreendida muito mais como espaço subordinado ao Estado do que como um ator político relevante.

O primeiro período do governo Vargas caracterizou-se por um apoio seletivo às organizações sem fins lucrativos, que favoreceu aquelas que eram vistas como instrumento de manutenção da ordem social e do aparato produtivo em detrimento das que eram ligadas aos movimentos populares associativistas. Assim, escolas, hospitais e demais projetos sociais religiosos receberam isenções fiscais e subvenções do governo naquele momento [...]. Por outro lado, as organizações de cunho político foram eliminadas em sua maioria (RODRIGUES, 1998, p.35).

Durante a ditadura militar, os movimentos sociais – partidos políticos, sindicatos, universidades – tiveram seus canais de participação na esfera pública negados. Fernandes (1994, p. 34) descreve esse período, ressaltando que “os mecanismos de comunicação civil com as esferas superiores da vida pública foram estrangulados [...] o movimento sindical foi reprimido. Em suma, reduziu-se a um mínimo a participação cívica no Estado e nas empresas”.

Por outro lado, segundo Rodrigues (1998), é nesse mesmo período que começam a florescer no país novos movimentos sociais como reação àquele regime autoritário e que dão origem às primeiras organizações não-governamentais (ONGs) no Brasil. As ONGs surgidas na década de 70 eram, na sua maioria, financiadas por outras ONGs internacionais que buscavam erradicar os sistemas de governo totalitários e intolerantes, a fim de promover o desenvolvimento nos países do Sul (FISCHER; FALCONER, 1998).

A redemocratização do Brasil teve um impacto significativo na esfera da sociedade civil e, conseqüentemente, no campo das organizações não-governamentais. No final da década de 1980, como afirma Bayma (1997), ocorre uma verdadeira mudança no posicionamento das ONGs frente aos demais atores de seu entorno; os projetos políticos com reivindicações pontuais e isoladas perdem seu vigor, cedendo lugar para questões como degradação do meio ambiente, mulheres, negros, Aids e minorias excluídas.

Esse processo de reposicionamento, para Andion (2007), faz com que as ONGs comecem a se questionar sobre o seu papel nessa nova sociedade. Um dos principais questionamentos neste sentido, refere-se ao fato das ONGs poderem ser consideradas ou não atores sociais com voz própria. Tratando do assunto, Da Paz (2005, p.8) explica:

Para um grupo expressivo de ONGs, nessa ocasião, ocorreu uma ruptura com a visão de que as ONGs estavam a serviço dos movimentos sociais (ou exclusivamente a serviço dos movimentos sociais). Isso abriu a possibilidade de construção de relações sociais de novo tipo entre as organizações da sociedade civil com os movimentos sociais, com os governos – em especial os municipais democráticos, que estavam se instalando –, com as agências de cooperação internacional, pautando a necessidade de uma representação nacional de ONGs.

As organizações civis sem fins lucrativos então passam a buscar legitimação no espaço público brasileiro e a tentar demarcar sua identidade. Um importante passo neste sentido foi a fundação da ABONG (Associação Brasileira de

Organizações Não-Governamentais) em 10 de agosto de 1991. Esta instituição agrupa hoje 278 associadas e trata-se de uma sociedade civil sem fins lucrativos que visa "representar e promover o intercâmbio entre as ONGs empenhadas no fortalecimento da cidadania, na conquista e na representação de direitos sociais e da democracia" (ABONG, 2008).

Assim, com o avançar dos anos 90, de acordo com Landim (1997, apud RODRIGUES, 1998), se torna cada vez mais evidente que o alvo das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos é a promoção da autonomia e a busca da igualdade e da participação popular, rejeitando qualquer idéia de caridade e assistencialismo. E é a partir desse momento que aumenta o interesse do governo em firmar parcerias com as organizações civis sem fins lucrativos. Andion (2007, p. 115-116) coloca em evidência este processo:

De um lado, coloca-se a mudança no perfil das próprias ONGs históricas que ampliam suas relações com o Estado e o mercado, se profissionalizam e passam a exercer ou apoiar atividades econômicas ligadas ao "novo associativismo e cooperativismo". Do outro lado observa-se uma complexificação no espaço público, no qual as ONGs atuam. Esse processo pode ser constatado pela enorme ampliação do número de ONGs [...], pela mudança no perfil das filantrópicas [...] e pela ampliação da inserção do meio empresarial no espaço público, através do investimento social privado ou de ações de responsabilidade social.

Um estudo recente sobre as ONGs no Brasil foi realizado em 2002 e publicado em 2004 através de uma parceria entre o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), a Associação Brasileira de ONGs (Abong) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife). A pesquisa intitulada 'As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2002' constatou que existem 275.895 organizações sem fins lucrativos e cerca de 1,5 milhão de pessoas – 5,5% dos empregados de todas as organizações formalmente registradas no país – estão trabalhando nestas instituições.

De maneira geral, essas organizações são relativamente novas, pois cerca de dois terços delas (62%) foram criadas a partir da década de 1990. Além disso, a pesquisa demonstra que foi expressivo o crescimento dessas instituições, especialmente na última década. Por exemplo, entre os anos de 1996 e 2002, o número destas entidades mais do que dobrou, passando, neste período, de 105 mil para 276 mil – o que correspondeu a um aumento de 157%. O estudo ainda destaca as áreas voltadas para causas da sociedade que mais cresceram nos últimos anos:

defesa dos direitos, associações de produtores e de profissionais e meio ambiente.

A significativa proliferação do número de ONGs contribui, como afirma Landim (2002, apud ANDION, 2007), para a banalização do termo, que passa a ser entendido como sinônimo de toda organização privada voltada para o social. Para Andion (2007), dentro do universo das ONGs situam-se então uma série de organizações com projetos, ideais e atuações distintas, como por exemplo as ONGs ligadas ao movimento negro, de apoio aos portadores do HIV, de apoio às questões da infância e juventude, entre outras.

Inserem-se também nesse universo, completa Andion (2007), as organizações historicamente denominadas “filantrópicas”, que sofrem mudanças importantes na sua identidade ao longo dos anos 90, através de um processo de profissionalização e politização, passando de uma ação assistencial para um movimento em prol das causas por elas defendidas. E por fim, destaca-se o envolvimento crescente do setor privado nas causas sociais nesse mesmo período, impulsionando práticas até então pouco presentes na esfera privada do país, como o investimento social privado, o voluntariado corporativo, a responsabilidade social e a criação de fundações e institutos de projetos sociais (ANDION, 2007).

Em 1999 foi instituída uma nova figura jurídica para as organizações civis por meio da Lei 9.790 (“A Nova Lei do Terceiro Setor”): a OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. O aspecto essencial da lei é o estabelecimento de parcerias entre o Estado e as organizações enquadradas como OSCIPs. Dessa forma, o Estado financiaria projetos a serem implementados pelas organizações, mediante uma relação contratual padronizada e expressa pelo Termo de Parceria (BARBOSA; OLIVEIRA, 2002).

Com essa regulamentação, podem ser enquadradas como OSCIP as organizações que atuam nos setores tradicionais da filantropia (assistência social, educação e saúde), mas também em outros setores como: atividades culturais, conservação do patrimônio histórico e artístico, preservação do meio ambiente, promoção do voluntariado, entre outras. Para Barbosa e Oliveira (2002), esta lei representa uma vantagem no tocante aos critérios para qualificar e classificar de forma correta as organizações civis sem fins lucrativos, com pré-requisito para o acesso a recursos públicos, com garantia da responsabilidade administrativa dos dirigentes e responsáveis pelas organizações.

2.1.4 Gestão das organizações civis sem fins lucrativos

"Administração", segundo Hudson (1999) até meados da década de 70, não era uma palavra muito usada pelas pessoas ao se referirem às organizações civis sem fins lucrativos. A administração era percebida como parte de uma cultura do mundo empresarial e não parecia ser apropriada para organizações orientadas por valores. Como declara Drucker (1997, p. XIV), "há quarenta anos, "gerência" era um palavrão nas organizações sem fins lucrativos. Gerência significava "negócios" e elas não eram empresas". Mas, para Drucker (1997), com a profissionalização crescente das organizações civis sem fins lucrativos, a linguagem e os conceitos da administração estão começando a fazer parte da realidade destas organizações que primam por buscar desenvolvimento social nas sociedades em que estão inseridas.

De acordo com Falconer (2002), nos tempos atuais, há uma consciência sobre a importância de uma gestão social profissional para que as ações das organizações civis sem fins lucrativos atinjam melhores resultados. Desta forma, o autor considera que há uma crescente incorporação acrítica e fora do contexto dos instrumentos de gestão provenientes do campo empresarial; "o jargão anglófono de gestão entra no vocabulário dos profissionais do setor: *benchmarking, fundraising, accountability, stakeholders*". (p. 11)

No entanto, para Tenório (2002), pode-se observar que a procura de profissionalização das organizações civis sem fins lucrativos, na realidade, objetiva mais a busca de estratégias de sobrevivência do que tornar mais efetiva as suas ações enquanto agentes sociais.

A incorporação por parte das organizações civis sem fins lucrativos das tecnologias gerenciais aplicadas às organizações públicas e privadas vem gerando diversos questionamentos. Entende-se que a transposição das técnicas administrativas das esferas pública e privada não deve acontecer de forma absoluta, uma vez que a esfera social possui características peculiares. Drucker (1997, p. XIV) ilustra esse diferencial das organizações civis sem fins lucrativos:

As empresas fornecem bens ou serviços. O governo controla. A tarefa de uma empresa termina quando o cliente compra o produto, paga por ele e fica satisfeito. O governo cumpre sua função quando suas políticas são eficazes. A instituição "sem fins lucrativos" não fornece bens ou serviços, nem controla. Seu "produto" não é um par de sapatos, nem um regulamento eficaz. Seu produto é um *ser humano mudado*. As instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana. Seu

"produto" é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio; isto é, toda uma vida transformada.

A profissionalização das organizações pressupõe não só o emprego de pessoas qualificadas e capacitadas, mas também o uso de ferramentas de gestão adequadas. Nesse sentido, o gerenciamento das organizações civis sem fins lucrativos é um assunto bastante incipiente, pois como afirmam diversos autores, essa questão é um campo pouco explorado pela academia. Há carência de pesquisas sobre essas organizações, principalmente que as estudem de uma forma sistematizada, profunda e em maior amplitude (ANDION, 1998; FISCHER e FALCONER, 1998; RODRIGUES, 1998; SALAMON, 1998).

O que tem sido realizado, segundo Andion (1998), são estudos pautados numa visão funcionalista onde as particularidades das organizações solidárias são *desconsideradas e a sua análise é realizada com base nos conceitos e instrumentos utilizados pela administração tradicional*. Outrossim, no que tange ao gerenciamento dessas entidades, o que se tem visto de maneira geral é a importação de ferramentas de gestão próprias do mercado formal sendo insistentemente introduzidas nas organizações do terceiro setor, porém, ignorando suas particularidades (BAYMA, 1997; CUNHA, 1997; FISCHER e FALCONER, 1998).

Bayma (1997, p.122), entende que, vários traços da cultura das organizações civis sem fins lucrativos têm dificultado a questão gerencial.

Essas organizações ressaltam que, sendo sua missão voltada para questões sociais, torna-se complicado adotar a lógica empresarial fundamentada na otimização do lucro e na relação custo-benefício. Apontam, ainda, como aspectos dessa cultura, o alto grau de informalidade em suas relações, que contam com o trabalho de voluntários e a aversão à rigidez do modelo burocrático e às normas fixas, na medida em que tais procedimentos comprometem a flexibilidade dessas organizações.

Além da diferença da natureza das transações das organizações civis sem fins lucrativos, Hudson (1999) aponta sete características dessas organizações, que embora não sejam exclusivas do segmento, combinam-se para tornar sua administração uma tarefa desafiadora, são elas:

- é difícil especificar com precisão os objetivos estratégicos;
- o desempenho é muitas vezes difícil de medir e monitorar;

- as organizações são igualmente responsáveis perante muitos patrocinadores (membros, entidades financiadoras, doadores individuais, equipe, voluntários e usuários);
- as estruturas administrativas são complexas;
- o voluntariado é um ingrediente essencial;
- os valores precisam ser cultivados;
- a falta de resultado financeiro para determinar prioridades.

Além do mais, o crescimento do número de organizações da sociedade civil sem fins lucrativos tem criado um novo desafio a ser enfrentado por elas – o desafio da concorrência por recursos, tanto por parte do setor público quanto do privado. Este aspecto tem implicado na busca de melhores padrões de resultados e níveis mais elevados de competência profissional para satisfazer, muitas vezes, os possíveis financiadores (TENÓRIO, 1998).

Santos (1999) enfatiza que a perenidade das organizações civis sem fins lucrativos não está garantida com uma simples injeção de recursos nelas, pois se os problemas decorrentes da carência de infra-estrutura, de uma equipe qualificada e de apoio técnico não forem solucionados, os recursos tendem a ser utilizados de forma ineficiente, ou seja, com desperdícios. Isso explica porque a falta de recursos pode não ser a causa dos problemas da organização, mas um reflexo de outros problemas que não são percebidos com tanta facilidade e que põem em risco a capacidade da organização de cumprir aquilo a que se propõe a longo prazo (ROSSI JÚNIOR, 2001).

Cunha (1997) apresenta algumas razões que, segundo ele, fazem com que os fundadores e administradores das organizações civis sem fins lucrativos não adotem novas tecnologias gerenciais, são elas:

- a) desconhecimento ou receio de perder o controle das entidades. Um dos motivos alegados pelos fundadores e administradores é a eventual descaracterização dos ideais, abrindo espaço para o "tecnocratismo instrumentalizador".
- b) falta de qualificação dos quadros administrativos.
- c) dependência de muitas dessas entidades de recursos repassados pelo governo, no qual, em alguns casos, as relações de amizade ou favorecimentos pessoais substituem critérios racionais de avaliação do

desempenho, reforçando assim a inércia e a incompetência.

É fato que há muito a ser aperfeiçoado na gestão das organizações civis sem fins lucrativos. Melhorias na administração das organizações podem levar no curto prazo ao aumento da eficiência no emprego dos recursos organizacionais e da eficácia nos resultados. Entretanto, não se deve cair no erro de interpretar esta realidade como um indício de que a Administração é capaz de solucionar todos os principais problemas dessas organizações.

É a má gestão o principal problema do terceiro setor no Brasil ou o problema reside em outra parte? Generalizar a deficiência de gestão destas organizações parece ser uma armadilha. Quando se fala em gestão do terceiro setor, está-se referindo ao setor como um todo, ou apenas a uma parcela deste? Está-se referindo à dimensão organizacional - à gestão individual de cada organização -, à dimensão setorial, ou a uma perspectiva de desenvolvimento e resolução de problemas públicos? (FALCONER, 2002, p.12).

Mesmo assim, as exigências de desempenho e de prestação de contas, principalmente por parte dos agentes financiadores, vêm crescendo rapidamente. Para Silva e Silva (2002, p.1), essa exigência pode trazer “uma mudança profunda no perfil dessas organizações, que de organizações flexíveis, altamente adaptáveis e movidas por ideologias, podem se transformar em organizações altamente burocratizadas e com estrutura rígida, talvez até “filiais” de grandes empresas ou governos nacionais, perdendo as características que as tornam únicas”.

2.1.5 Fontes de financiamento

Conforme o exposto nos tópicos precedentes, as organizações civis sem fins lucrativos não desenvolvem uma atividade geradora de lucro e na maioria dos casos, também, não geram receitas suficientes para se manter em operação; assim, essas organizações têm extrema necessidade em captar recursos fora de suas atividades fundantes. Como salienta Montañó (2002, p. 207),

Essas atividades e sua característica de “gratuidade” levam a uma falta de auto-sustentabilidade tal que a captação de recursos, ou *fundraising*, torna-se não apenas uma atividade essencial da organização, mas ainda pode passar a orientar a filosofia e condicionar a sua “missão”.

Portanto, a fim de atender às necessidades da comunidade ou outros objetivos, desempenhando assim sua missão, a organização precisa de recursos. Estes recursos podem ser, em geral, de fontes nacionais ou internacionais, advindos

de fontes privadas ou governamentais.

Sob a perspectiva jurídica, Barbosa e Oliveira (2002) esclarecem que entre as diversas formas de captação de recursos para organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, encontram-se os benefícios tributários – as subvenções, os convênios e parcerias e as doações dedutíveis de impostos. Segundo as autoras (2002, p.91), “os incentivos fiscais para as doações de pessoas físicas e jurídicas a entidades que atuam em áreas complementares ao poder público são vitais para construir uma cultura de “participação cidadã””.

Na prática, as novas fontes potenciais de recursos são variadas. Seguindo Bailey (2000 apud MONTAÑO, 2002, p. 211), os recursos podem provir de:

- a) “simpatizantes, membros filiados à organização e público em geral;
- b) empresas “doadoras” ou fundações de filantropia empresarial;
- c) atividades comerciais, vendas de serviços;
- d) instituições estrangeiras;
- e) recursos governamentais”.

Em complemento, Moraes (2001, p. 33), salienta que os tipos de financiamento referem-se ao conjunto de características que envolvem o que está sendo financiado e a forma pela qual ocorre. São eles:

1. “Institucional: são financiamentos que mantêm o funcionamento da organização, tanto na execução de projetos quanto no seu funcionamento interno;
2. Projetos específicos: o recurso é liberado mediante a aprovação de um projeto e possibilita, dessa forma, a sua execução; apenas as atividades internas que estiverem relacionadas diretamente com o desenvolvimento do projeto serão financiadas.
3. Venda de produtos e serviços: as atividades da organização podem ser financiadas através de recursos obtidos por meio da comercialização de produtos e ou prestação de serviços
4. Associações: a filiação de membros que se identifiquem com a causa na qual a organização atua é uma forma de financiar a manutenção da entidade. Esse tipo de financiamento, além de promover o comprometimento do associado e seu apoio prolongado, permite bastante liberdade na alocação dos recursos.
5. Doações: Assim como a associação, as doações também permitem

flexibilidade no uso do recurso, entretanto o doador nem sempre têm interesse na participação contínua.

6. Voluntariado: apesar de não constituir uma forma de financiamento propriamente dita, o voluntário, na medida em que presta seus serviços sem ser remunerado, permite que a entidade aloque o recurso poupado em outros fins.

7. Outros financiamentos: a obtenção de títulos emitidos pelo governo, tais como o certificado de utilidade pública e o certificado de filantropia, asseguram isenções fiscais. Outra forma de financiamento é a atuação em redes organizacionais. Da mesma forma que os títulos, é uma maneira de minimizar o dispêndio de recursos financeiros da entidade, já que essa modalidade permite execução de projetos conjuntos, normalmente com maior produtividade e redução de custos.

A relação entre as fontes financiadoras de recursos e as organizações civis sem fins lucrativos vem se alterando, principalmente na última década. Segundo Hudson (1999), durante muitos anos, o governo e as organizações privadas viam-se como doadoras e tinham pouco interesse em se envolver com estas organizações, uma vez que tinham recebido publicidade pelas suas doações. Atualmente, os financiadores estão ávidos por retorno e toda e qualquer relação com as organizações civis sem fins lucrativos dá-se através de contratos aprovados após apresentação de propostas.

Nos últimos anos, de acordo com Fischer e Falconer (1998), algumas instituições financiadoras internacionais passaram a adotar a prática de submeter as organizações financiadas à avaliação periódica de equipes técnicas independentes e de auditorias financeiras profissionais. Essas mudanças recentes, complementam os autores, acompanhadas de significativas reduções dos montantes financiados e da exigência de que as organizações passem à auto-sustentação depois de um período de apoio, desafiaram as organizações civis sem fins lucrativos a adaptarem mecanismos e critérios próprios de modelos de Administração racionais à sua realidade.

2.2 Desempenho organizacional

Conforme exposto anteriormente, as fontes financiadoras de organizações civis sem fins lucrativos tendem a adotar critérios de avaliação a fim de acompanhar o desempenho das organizações beneficiadas. Dessa forma, é necessário que se investigue a literatura sobre os modelos de avaliação de desempenho organizacional para que se possa compreender os parâmetros adotados na pesquisa a ser realizada.

2.2.1 Eficácia e desempenho organizacionais

Na busca bibliográfica sobre o tema, encontra-se o emprego de alguns termos para designar o mesmo conceito, entre os quais pode-se citar: modelo de eficácia, modelo de desempenho, modelo de avaliação. Independente do termo utilizado, todos trazem implicitamente a idéia de avaliação de desempenho organizacional.

O conceito de eficácia organizacional é central para a investigação de estrutura, processo e produção organizacional. Hall (1984) comenta que para os teóricos que se concentram na análise das organizações, a eficácia organizacional foi um ponto de partida explícita e implicitamente dominante.

Bowditch e Buono (1992) salientam que existe uma desordem conceitual do termo eficácia organizacional, pois envolve diversas dimensões e considerações diferentes. No entanto, Dellagnelo e Dellagnelo (1996, p.57) ressaltam a importância do estudo sobre eficácia organizacional e apontam uma série de razões para que o assunto não seja ignorado.

[...] conceitualmente, a eficácia organizacional encontra-se no centro de todos os modelos organizacionais, isto é, todas as conceituações de organização possuem implicitamente noções sobre eficácia organizacional; empiricamente, o constructo de eficácia organizacional é a variável dependente última na pesquisa organizacional; e finalmente, na prática a necessidade de avaliar organizações é muito importante.

Hall (1984) também acredita que a eficácia organizacional, enquanto conceito, contém contradições, ou seja, possui diversos modelos concorrentes na literatura. O autor caracteriza o modelo de contradição como um cruzamento dos conceitos de eficácia organizacional.

Um modelo de contradição da eficácia irá considerar as organizações como mais ou menos eficazes com relação à variedade de metas que

elas buscam atingir, à variedade de recursos que tentam obter, à variedade de constituintes dentro e fora da organização – façam eles parte ou não do processo decisório – e à variedade de intervalos de tempo através dos quais a eficácia é avaliada. A idéia de variedade nas metas, recursos e assim por diante é uma idéia chave aqui, por sugerir que uma organização pode ser eficaz em alguns aspectos de suas operações e, em outros, *nem tanto* (HALL, 1984, p 193).

Alguns autores diferenciam os significados de eficiência, eficácia e efetividade organizacional, a exemplo de Tripodi *et al.* (1975, *apud* FRASSON; SALM, 2001) que entende que os sistemas de avaliação que não contemplam estes três critérios são considerados incompletos, na medida em que estes indicadores de desempenho estão inter-relacionados. Woley *et al.* (1994, *apud* FRASSON; SALM, 2001, p. 74) defendem “que um projeto de avaliação deve incluir formas para descrever os recursos do programa (eficiência), os resultados do programa (eficácia) e os métodos para calcular os impactos líquidos das atividades do programa (efetividade)”.

Observa-se assim que a eficácia organizacional pode ser mensurada por meio de diferentes critérios, ou seja, não há um critério “ideal” que possa ser usado. Quinn e Rohrbaugh (1983) afirmam que a partir de uma série de estudos na tentativa de integrar na prática os diversos critérios desenvolvidos na literatura sobre a eficácia e o desempenho organizacionais, criou-se um modelo alternativo, chamado de *abordagem dos valores concorrentes*, ilustrado na figura 1. Diante dos resultados encontrados, os autores envolvidos observaram que a eficácia organizacional é avaliada com base em três dimensões básicas:

1. Controle – Flexibilidade: esta dimensão indica até que ponto a organização dá mais ênfase ao controle (estabilidade, ordem e previsibilidade) ou à flexibilidade (inovação, adaptação e mudança).
2. Interna – Externa: esta dimensão reflete o enfoque da organização, variando desde uma ênfase interna (na coordenação, nos membros da organização), até uma ênfase externa (desenvolvimento global da organização).
3. Meios – Fins: a dimensão final refere-se à ênfase diferenciada nos processos e procedimentos (planejamento, estabelecimento de metas etc.) e os resultados finais (produtividade, lucratividade etc.).

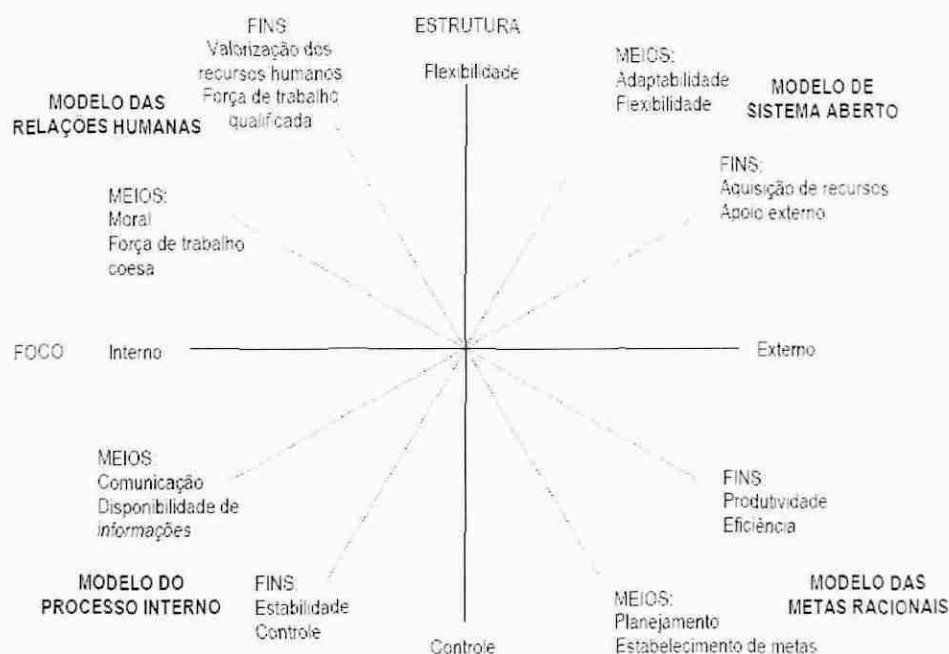


Figura 1 – Abordagem de valores concorrentes à eficácia organizacional
 Fonte: Quinn e Rohrbaugh (1983 apud QUINN; CAMERON, 1983)

Assim, cada um dos quadrantes do modelo, coincide com os quatro principais modelos de eficácia identificados na literatura: modelo racional de metas, modelo de sistemas abertos, modelo de processos internos e modelo de relações humanas.

O **modelo de objetivos**, ou modelo racional de metas, é de acordo com Bowditch e Buono (1992), o modelo mais largamente utilizado na avaliação da eficácia organizacional. A eficácia, na perspectiva do modelo de metas, é alcançada quanto maior o grau em que as metas organizacionais forem atingidas. Sendo assim, os critérios de avaliação deste modelo estão relacionados a resultados organizacionais, tais como, o estabelecimento e alcance de objetivo, produtividade e eficiência (DELLAGNELO; DELLAGNELO, 1996).

Hall (2004) esclarece que as metas são idealizadas pelos indivíduos e sofrem influência do ambiente e do sistema interno. Além disso, o autor salienta que, ao longo do tempo, essas metas se modificam. Essas alterações são causadas por três principais fatores: a interação direta com o ambiente, alterações organizacionais internas e pressões indiretas do ambiente, como por exemplo, o avanço tecnológico.

A princípio, o modelo de metas mostra-se simples, já que a organização é

eficaz na medida em que atinge seus objetivos, porém Hannan e Freeman (1977 apud HALL, 1984) através de uma análise deste modelo apontaram algumas restrições de seu uso. Em primeiro lugar, a grande maioria das organizações tem metas múltiplas e muitas vezes conflitantes, como consequência da complexidade organizacional. Outra limitação do modelo refere-se à natureza das metas estabelecidas. Se forem metas simples a organização poderá atingi-las com relativa facilidade o que não garante necessariamente que a organização seja eficaz. A última dificuldade é em relação à dimensão temporal. Um resultado pode ter êxito a curto prazo e ser totalmente desastroso no longo prazo.

Na tentativa de suprir a falha da abordagem anterior, que limita a lógica de sua análise a um sistema fechado, foi desenvolvido o **modelo de sistemas abertos** por Yutchman e Seashore (1967 apud HALL, 1984), o qual indica que a eficácia de uma organização é definida através da sua capacidade de explorar seu ambiente e captar recursos para manter seu funcionamento. Os estudiosos das organizações sob esta perspectiva, medem o sucesso organizacional a partir dos critérios relacionados com a sobrevivência da organização, como: a habilidade de se conseguir recursos, flexibilidade, crescimento e relacionamento com o ambiente externo (DELLAGNELO; DELLAGNELO, 1996).

Embora o modelo de sistemas abertos se apresente com uma visão muito mais orgânica da organização, Bowditch e Buono (1992) apontam duas restrições básicas do modelo: a primeira refere-se à visão limitada que o modelo causa, pois está focado somente nos inputs; a segunda restrição questiona se a obtenção do recurso por si só é tão importante quanto a sua real aplicação.

Hall (1984) enfatiza ainda que embora a proposição de Yuchtman e Seashore apresente-se como convincente, alguns problemas podem ser elencados, por exemplo, a obtenção de recursos não se dá ao acaso, mas sim, está baseada naquilo que a organização vem tentando alcançar, ou seja, seus objetivos.

O terceiro modelo, o **modelo de processos internos**, para Dellagnelo; Dellagnelo (1996, p. 58), resulta "da tentativa de combinação dos pontos fortes das duas abordagens anteriores, respectivamente, a importância dos resultados organizacionais e o relacionamento entre a organização e seu ambiente externo". A partir dessa combinação, o modelo engloba tanto a noção de sistema fechado como de sistema aberto, na medida em que preconiza que a eficácia de uma organização depende do grau de congruência existentes entre os objetivos, a estrutura, a

tecnologia e o ambiente, onde a organização vai disputar os recursos escassos.

O modelo em questão tem seu foco voltado para a dinâmica interna da organização. Assim, a utilização dos recursos e o bom relacionamento entre os membros da organização são considerados indicadores importantes de uma organização eficaz. Bowditch e Buono (1992, p.192) citam como exemplo de critérios de eficácia organizacional, segundo o modelo de processos internos, "a ausência de tensões internas, boa integração dos membros, elevado nível de confiança entre os integrantes da organização e benevolência para com eles, fluxo regular de informações vertical e horizontalmente".

Por fim, o **modelo de recursos humanos**, ou ainda modelo de satisfação dos participantes está baseado, segundo Bowditch e Buono (1992), no argumento de que eficácia representa o grau em que os participantes da organização estão satisfeitos com ela. Nessa perspectiva os indivíduos representam o centro do modelo de avaliação.

Cummings (1977 *apud* HALL, 1984, p.205), considera que "[...] uma organização eficaz será aquela em que a *maior percentagem de participantes* se perceba como estando livre para usar a organização e seus subsistemas como instrumentos para seus próprios fins". Nesse sentido, variáveis como lucratividade e produtividade passam a ser condições essenciais à permanência da organização e não fins em si mesmos. Assumem relevância critérios de avaliação como: desenvolvimento de recursos humanos, comprometimento e moral dos empregados, coesão e satisfação das necessidades humanas.

Para Hall (1984), o problema crucial desta abordagem refere-se à concentração na utilidade para os indivíduos, perdendo de vista assim, as atividades e operações da organização como um todo. Isto é, o modelo não faz referência à origem e à natureza dos incentivos e nem de que modo eles são introduzidos na organização.

É importante destacar que, além dos quatro modelos já discutidos, Hall (1984) apresenta outro tipo de modelo de eficácia denominado modelo de função social, que "se baseia na questão referente ao que fazem as organizações com ou para a sociedade de que são parte".

Dentre as abordagens existentes, a mais significativa para o autor é a de Parsons, a qual entende que todos os sistemas sociais devem resolver quatro problemas básicos: de adaptação (adequar o sistema social às exigências do

ambiente); realização da meta (estabelecer e alcançar os objetivos traçados); integração (coordenação das unidades do sistema de modo a canalizar os esforços para um mesmo sentido) e; latência (manutenção do sistema).

Diversos autores que discutem a temática eficácia organizacional salientam que as organizações sofrem mudanças ao longo do tempo em sua estrutura e atividades organizacionais e que, portanto, modelos de avaliação adotados num determinado período podem não ser eficazes se utilizados em outro estágio de desenvolvimento da organização. Desta forma, esclarecem Cameron e Whetten (1981) que diferentes fases do ciclo de vida organizacional implicam em diferentes formas de avaliação de desempenho, ou seja, os significados que os membros organizacionais dão aos critérios de eficácia mudam através do tempo e entre grupos organizacionais.

2.2.2 Avaliação de desempenho em organizações civis sem fins lucrativos

O estudo sobre eficácia organizacional em organizações civis sem fins lucrativos, assim como a conceituação destas entidades, é caracterizado por uma variedade de perspectivas e objetivos. Para diversos autores, tais como, Herman e Renz (1999); Forbes (1998); Mistry (2007), este é um assunto controverso e que apresenta diversas expressões sinônimas, como: performance, eficiência, *accountability*¹, qualidade e impacto.

No entanto, alguns estudos supõem que a eficácia de organizações civis sem fins lucrativos é similar à eficácia de organizações empresariais. Sob esta perspectiva, o que é aprendido sobre medidas de eficácia em organizações privadas pode ser aplicado diretamente a organizações civis sem fins lucrativos. Entretanto, embora o estudo sobre eficácia em organizações privadas seja mais extenso, este é tão inconcluso quanto o de organizações da sociedade civil sem fins lucrativos (HERMAN; RENZ, 1999).

¹ Termo da língua inglesa, sem tradução exata para o português, que de maneira geral diz respeito à prestação de contas de forma transparente e centrada nos resultados. (QUIRK, 2000)

Forbes (1998) afirma que estudar eficácia organizacional é especialmente problemático no contexto das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos. Primeiramente, pela distinção entre sua situação financeira e legal, a eficácia organizacional de organizações sem fins lucrativos não pode ser medida ou verificada através das medidas que são comumente utilizadas por organizações com fins lucrativos, tais como, lucro ou desempenho do mercado de valores. Em segundo lugar, as medidas quantitativas, na maioria das vezes, utilizadas para avaliar as organizações privadas são freqüentemente difíceis de serem utilizadas em organizações sem fins lucrativos, porque estas últimas normalmente possuem metas no campo social, de difícil mensuração e oferecem serviços que são intangíveis. Finalmente, o trabalho de organizações civis sem fins lucrativos é baseado em valores sociais sobre os quais existem pouco ou nenhum consenso.

A partir do exposto, infere-se que nenhuma discussão sobre eficácia organizacional deve começar sem que haja paralelamente uma profunda discussão sobre quais, ou mais precisamente *à que* serão aplicados os critérios de eficácia (FORBES, 1998).

O propósito de avaliar a eficácia organizacional é significativo para determinar quais medidas de avaliação serão utilizadas e quais resultados serão alcançados. Segundo Mistry (2007), as organizações civis sem fins lucrativos avaliam a eficácia organizacional para:

- demonstrar valor aos parceiros, estabelecendo legitimidade, credibilidade e assegurando sua sobrevivência;
- oferecer evidências de que as metas organizacionais foram alcançadas e os recursos bem administrados;
- assegurar os usuários sobre a qualidade dos serviços prestados;
- dar resposta aos empregados e voluntários sobre o impacto de suas contribuições; e
- possibilitar aos gestores fazerem alterações nas práticas e políticas organizacionais a fim de maximizar o desempenho da organização.

Herman e Renz (1999) acrescentam que ao invés de ter uma conotação independente e abstrata, a eficácia organizacional é desenvolvida no âmbito social das ações e interações de todos os agentes envolvidos. Segundo Forbes (1998), as avaliações de pesquisadores acerca de eficácia organizacional não se resguardam a

fatos objetivos, mas envolvem: os diversos atores organizacionais; o contexto específico da organização e os atores continuamente a fim de interagirem no processo de avaliação.

Diversos estudos sobre a avaliação de desempenho em organizações civis sem fins lucrativos sobrepõem-se, porém nenhum apresenta um conjunto abrangente de critérios de avaliação aplicável a essas organizações. Desta maneira, em seu artigo, Mistry (2007) apresenta a proposta do modelo de "constituintes múltiplos", o qual reconhece a variada gama de critérios de avaliação que podem ser relevantes para compreender a eficácia organizacional das organizações sem fins lucrativos em particular.

Segundo a autora, o método de "constituintes múltiplos" foi proposto como uma alternativa viável aos modelos de objetivos e de sistemas abertos. Simplificadamente, este modelo sustenta que uma organização se torna eficaz ao tempo que satisfaz os interesses de um ou mais constituintes associados à organização. Logo, quanto maior o número de constituintes, maior a variedade de interpretações sobre a eficácia organizacional (MISTRY, 2007).

Como consequência dos estudos de Herman e Renz (1997) em relação à eficácia em organizações civis sem fins lucrativos, foi desenvolvido um instrumento para julgar a eficácia destas organizações. Depois de um teste piloto e de revisões, o instrumento final contém itens sobre gerenciamento financeiro, financiadores, relações públicas, colaboração da comunidade, trabalho com voluntários, gerenciamento de recursos humanos e relação com o governo. Através desta pesquisa, pôde-se observar que os critérios de avaliação utilizados parecem refletir os quatro tipos centrais de modelos de análise de eficácia tratados: modelos de objetivos, modelos de sistemas abertos, modelos de processos internos e modelos de relações humanas.

Neste sentido, a avaliação por parte dos financiadores de projetos sociais apresenta-se como um tema novo e pouco explorado, sendo considerado um desafio. Ao mesmo tempo em que lidam com lógicas de gestão e avaliação extremamente voltadas aos aspectos econômico-financeiros, devem contemplar critérios substantivos, ou seja, "a análise subsidiada pela avaliação deve contemplar não apenas a utilização eficiente dos recursos, mas se as ações contribuíram para traduzir um impacto social significativo para todos os envolvidos no processo" (COELHO, 2004, p. 7).

No entanto, as agências de cooperação internacional enfrentam inúmeras dificuldades junto às organizações da sociedade civil para avaliar os projetos desenvolvidos, pois

[...] a definição de critérios para monitoramento de suas atividades de avaliação de resultados é tarefa quase impossível. As entidades com vinculações ideológicas – políticas e religiosas – sentem-se ultrajadas apenas com a menção da necessidade de avaliar seu desempenho, mesmo quando se sugere o uso de instrumentais simples e transparentes (FISCHER; FALCONER, 1998, p. 17).

Pace et al. (2004) ressaltam que os resultados de um projeto social nunca são uma certeza, mas um investimento, uma aposta na possibilidade de alcançá-los, sendo preciso construir meios de verificação que auxiliem a perceber o rumo das mudanças que se consegue produzir.

Além disso, é importante salientar que a avaliação deve ser entendida como *um processo de crescimento e amadurecimento das iniciativas sociais* e não como uma ação punitiva. Neste sentido, torna-se necessário introduzir modificações importantes na avaliação tradicional, permitindo assim que se possa captar a multidimensionalidade e a complexidade sinalizadas pelas especificidades das organizações civis sem fins lucrativos e de seus projetos sociais (FRASSON, 2002).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo da metodologia é auxiliar na compreensão do processo de pesquisa. Lakatos e Marconi (1989) definem o método como sendo um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador.

Deslandes (1994) afirma que no capítulo da metodologia os métodos e técnicas que serão utilizados pelo pesquisador devem ser descritos, assim como as opções e a leitura operacional que o pesquisador fez do quadro teórico devem estar indicadas.

Desta forma, o objetivo deste capítulo é delinear a forma da pesquisa proposta. Para tanto, ele se subdivide nos seguintes tópicos: caracterização da pesquisa, universo da pesquisa, especificação das categorias de análise, plano de coleta de dados, análise dos dados e limitações da pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

Todo trabalho de cunho científico deve conter seus fundamentos metodológicos. Em pesquisa científica, pode-se dizer que existem duas grandes perspectivas, ou abordagens: a pesquisa quantitativa ou a qualitativa. Conforme esclarece Godoy (1995a, p. 62), a abordagem qualitativa, própria do presente trabalho, "tem como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada".

A autora ainda complementa que este tipo de pesquisa

parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995a, p. 58).

De acordo com Triviños (1992), entre os tipos de pesquisa qualitativa, o estudo de caso talvez seja um dos mais relevantes, tendo por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade. Utiliza-se o estudo de caso em algumas situações, para contribuir com conhecimento que se tem dos fenômenos individuais,

organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados (YIN, 1981 apud ROESCH, 1996). O estudo de caso é apropriado, segundo Godoy (1995b), quando os eventos pesquisados não são passíveis de controle e o interesse do pesquisador é sobre fenômenos atuais, que só podem ser estudados em seu ambiente natural.

Triviños (1992, p.128) ainda indica que uma característica básica da pesquisa qualitativa é ser descritiva, ou seja, "[...] a interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto. Por isso, não é vazia, mas coerente, lógica e consistente".

Frente ao exposto, este trabalho caracteriza-se por ser uma **pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso**, a qual se preocupou em identificar os critérios de avaliação de desempenho utilizados por uma fonte financiadora internacional na avaliação de organizações civis sem fins lucrativos.

Referentemente ao posicionamento do tempo da pesquisa, foi efetuado **corte transversal** ou *cross sectional*, caracterizado, segundo Babbie (1998), pelos estudos em que a coleta de dados ocorre em um só momento, e não ao longo do tempo.

3.2 Universo da pesquisa

O presente trabalho teve como universo de pesquisa as fontes internacionais financiadoras de organizações civis sem fins lucrativos. A escolha por este tipo de instituição deu-se, principalmente por dois fatores:

- pela carência de estudos científicos que investiguem os critérios de desempenho utilizados pelas financiadoras internacionais na avaliação das propostas/projetos apresentados pelas organizações civis sem fins lucrativos.
- pela representatividade do financiamento de instituições internacionais em projetos realizados nos países em desenvolvimento, como no caso do Brasil.

Como afirma Coelho (2004), a avaliação por parte dos financiadores de projetos sociais apresenta-se como um tema novo e pouco estudado, sendo considerado um desafio.

Existe uma grande quantidade e variedade de organizações financiadoras internacionais, a maioria delas com sede nos Estados Unidos e nos países europeus. Para a seleção da instituição que faria parte do estudo, utilizou-se como

base um levantamento realizado por Godoy e Oliveira (2008), o qual totaliza 106 financiadoras internacionais. Realizou-se um contato prévio via e-mail com todas essas instituições, as quais 10 enviaram uma resposta declarando que financiam projetos desenvolvidos no Brasil. Após este primeiro contato, enviou-se a essas 10 instituições outro e-mail explicando o objetivo do trabalho, com o roteiro de entrevista anexado. Dessas 10 organizações, a maioria (7 financiadoras) respondeu que não poderia fazer parte da parte da pesquisa, e das 3 organizações que aceitaram participar, apenas uma se mostrou favorável à realização da pesquisa ao responder todos os questionamentos do roteiro de entrevista e ao disponibilizar documentos institucionais que auxiliaram na descrição do seu processo de financiamento.

A organização selecionada foi a David & Lucile Packard Foundation (DLPF), fundação criada em 1964 com sede nos Estados Unidos, atualmente é a 14ª maior fundação financiadora de organizações civis sem fins lucrativos do mundo, com um total de US\$ 6,3 bilhões de investimentos em projetos. Em capítulo posterior é caracterizada a respectiva entidade.

3.3 Definição das categorias de análise

Baseando-se no problema de pesquisa estabelecido, pretendeu-se identificar os critérios de desempenho utilizados por uma fonte financiadora internacional na avaliação de organizações civis sem fins lucrativos. Assim, os modelos de avaliação de desempenho e a fonte financiadora internacional constituem as categorias de análise.

Segundo Kerlinger (1979) existem dois tipos de definição das categorias de análise: constitutiva e operacional. Para o autor, as definições constitutivas "são definições de dicionário e, naturalmente, são usadas por todo mundo, inclusive por cientistas" (p. 46). Contudo, Triviños (1992) destaca que as definições constitutivas nem sempre são suficientes para esclarecer como as variáveis serão operacionalizadas na pesquisa. Dessa forma, é necessário, também, tecer as definições operacionais. De acordo com Kerlinger (1979, p. 46), uma definição operacional "atribui significado a um constructo ou variável especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo".

A seguir, estarão detalhadas as definições constitutivas e operacionais das categorias de análise desta pesquisa.

3.3.1 Definições constitutivas

Conforme salientado anteriormente, as categorias de análise da presente pesquisa são: fonte financiadora internacional e modelos de avaliação de desempenho. Neste sentido, tem-se como definição constitutiva:

- Fonte financiadora internacional: é uma organização internacional que apóia financeiramente o desenvolvimento de projetos específicos.
- Modelos de avaliação de desempenho: conjunto de critérios utilizados para avaliar o desempenho organizacional.

3.3.2 Definições operacionais

A fonte financiadora internacional foi analisada considerando as seguintes dimensões e elementos descritos no quadro 6, que possibilitem a operacionalização do processo de identificação dos critérios de avaliação de desempenho utilizados pela financiadora estrangeira.

| CATEGORIA DE ANÁLISE | DIMENSÕES | ELEMENTOS |
|---|---|--|
| FONTE FINANCIADORA INTERNACIONAL | Caracterização da financiadora | <ul style="list-style-type: none"> • Tempo de existência • Origem da organização • Localização • Estrutura física • Recursos humanos • Forma de administração (se organização pública, privada, fundação ou associação) • Áreas de atuação • Países em que atua • Volume de recursos disponíveis para projetos |
| | PROCESSO DE FINANCIAMENTO | |
| | Captação de projetos e exigências das propostas | <ul style="list-style-type: none"> • Publicação das propostas (formal ou não) • Canais de divulgação • Período de divulgação • Exigência pré-qualificatória aos interessados • Documentos exigidos/forma de apresentação • Qualificação dos profissionais envolvidos • Estrutura de apoio da financiadora • Tipos de objetivos das |

| | | |
|--|--|--|
| | | propostas <ul style="list-style-type: none"> • Prazo de cumprimento do envio das propostas • Volume dos recursos solicitados • Resultados esperados |
| | Avaliação das propostas | <ul style="list-style-type: none"> • Pessoas envolvidas – qualificação dos avaliadores • Perfil dos projetos • Critérios ponderados |
| | Acompanhamento dos projetos e avaliação dos resultados | <ul style="list-style-type: none"> • Formas de contato entre o financiado e a financiadora • Canais de comunicação utilizados • Durante o processo X ao final do processo • Grau de flexibilidade • Pessoal envolvido • Procedimentos adotados para monitoração dos resultados • Avaliação do impacto • Divulgação dos trabalhos /resultados |

Quadro 6 – Definição operacional da fonte financiadora internacional

Fonte: elaborado pela autora (2008)

Conforme as informações obtidas, buscou-se relacionar os critérios de resultado existentes com os seguintes modelos de avaliação de desempenho apresentados no quadro 7.

| CATEGORIA DE ANÁLISE | DIMENSÕES | ELEMENTOS |
|---|------------------------------|--|
| MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | Modelo de objetivos | <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de objetivos quantificáveis • Prestação de contas • Avaliação do alcance de objetivos • Cumprimento dos prazos para execução das ações • Planejamento estratégico sistemático • Padrões de qualidade • Produtividade |
| | Modelo de sistemas abertos | <ul style="list-style-type: none"> • Captação de projetos • Ênfase nas relações com a comunidade • Flexibilidade/adaptação interna • Auditoria externa • Satisfação do cliente externo • Comunicação externa dos resultados |
| | Modelo de processos internos | <ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento de informações internamente • Comunicação eficaz entre o financiador e o proponente • Ênfase na estabilidade (acompanhamento dos projetos) • Ênfase nos mecanismos de controle |
| | Modelo de recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitação e desenvolvimento de recursos humanos • Avaliação das equipes de trabalho • Autonomia dos envolvidos nas propostas • Satisfação dos envolvidos • Flexibilidade na atuação |

Quadro 7 – Definição operacional dos modelos de avaliação de desempenho
 Fonte: elaborado pela autora (2008)

3.4 Plano de coleta de dados

De acordo com Minayo (1994), a entrevista apresenta-se como um importante componente da realização da pesquisa qualitativa. Assim utilizou-se, a fim de coletar os dados, a **entrevista semi-estruturada**. Em geral, segundo Triviños (1992, p. 146),

a entrevista semi-estruturada parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas

hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Após o aceite da financiadora em participar da pesquisa, foi elaborado um roteiro de entrevista com base nos elementos da categoria de análise fonte financiadora internacional descrita no item acima. Este instrumento de coleta de dados foi traduzido para o inglês, visto que a financiadora internacional pesquisada tem sede nos Estados Unidos. Em seguida o mesmo foi enviado por e-mail à organização participante que retornou a resposta em aproximadamente duas semanas. Em um segundo momento, efetuou-se contatos telefônicos e eletrônicos (e-mail e skype) com a financiadora, especificamente com a Diretora de Avaliação – Gale Berkowitz, a fim de dirimir dúvidas sobre algumas questões.

Os dados secundários consistem em publicações das organizações selecionadas para a pesquisa (VERGARA, 2005). De acordo com Godoy (1995b, p. 21) a **análise documental** dá-se em “[...] materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e / ou interpretações complementares [...]”.

Foram usados como fonte de dados secundários os documentos organizacionais, as informações corporativas disponibilizadas no *site* da organização financiadora e demais publicações disponibilizadas pela instituição. Exemplos de dados secundários empregados foram os relatórios de financiamento, modelos de relatórios financeiros, formulários de inscrição de projetos e informações disponibilizadas nos *sites* das instituições financiadoras.

3.5 Análise dos dados

De acordo com Minayo (1994), deve-se descrever com clareza como os dados serão organizados e analisados. A **análise de conteúdo** foi a técnica utilizada nesta pesquisa. Esse tipo de análise é conceituado por Chizzotti (1995) como sendo um método de tratamento e análise de dados colhidos por meio das técnicas de coletas dos mesmos, consubstanciadas em um documento, analisando textos escritos ou de qualquer comunicação reduzida a um texto ou documento.

Esta técnica, conforme indica Bardin (1979), envolve três etapas básicas: a

pré-análise, que se refere à fase de organização do material coletado; a descrição analítica, que consiste na análise propriamente dita do material, envolvendo a codificação, a classificação e a categorização das informações, e o tratamento dos resultados, que é a fase em que o pesquisador interpreta os dados.

Uma das formas de análise de conteúdo empregada neste estudo foi a **categorial**. A categorização, de acordo com Bardin (1979), permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los. A categorização representa a passagem dos dados brutos a dados organizados. Após a transcrição das entrevistas, os dados foram analisados efetuando-se uma análise das informações do processo de financiamento da financiadora com as categorias de análise definidas para este trabalho. Dessa maneira, foi possível observar os modelos de avaliação de desempenho predominantes na financiadora.

Além da utilização da técnica de análise de conteúdo, também foram efetuadas **análises documentais**. Esse método possibilitou a investigação de documentos relacionados ao estudo e a confrontação com os dados colhidos nas entrevistas e nos questionários, para garantir o maior número de informações de modo a responder à pergunta de pesquisa. No *site* da instituição financiadora, foi possível coletar dados relativos ao histórico dessa organização, bem como sua missão, seus objetivos e suas áreas de atuação. Nos modelos de relatórios disponibilizados pelos financiadores, foi possível observar critérios de avaliação de desempenho. Os relatórios de financiamento e os formulários de inscrição de projetos possibilitaram um entendimento quanto aos dados publicados concernentes aos resultados dos projetos e, referentemente à David & Lucile Packard Foundation.

3.6 Limitações da pesquisa

A primeira limitação desta pesquisa diz respeito às categorias de análise da fonte financiadora internacional utilizadas. No entanto a importância do presente trabalho é tentar refletir sobre a aplicabilidade dos modelos de avaliação de desempenho na realidade estudada e descobrir novas possibilidades de critérios no contexto das organizações civis sem fins lucrativos.

Outro fator limitador é que por ser um estudo de caso, a investigação foi restrita à organização analisada, sendo assim, os resultados deste trabalho referem-

se apenas à realidade observada em profundidade. As conclusões deste estudo não podem ser extrapoladas às demais organizações internacionais de financiamento e tampouco às organizações da sociedade civil de outros setores de atuação. Andion (1998) ressalta que vários autores discutem esta temática, porém são raros os estudos empíricos. Assim, os resultados obtidos ao final desta pesquisa não poderão ser generalizados. Contudo servirão para aprofundar os conhecimentos do tema e ampliar sua discussão.

Outra limitação a ser considerada é o tempo de permanência no campo de pesquisa. Um maior período de observação possibilitaria além de um contato mais profundo com a financiadora, uma investigação sobre as organizações financiadas, o que poderia certamente enriquecer os dados obtidos.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo pretende-se caracterizar a financiadora internacional David & Lucile Packard Foundation – DLPF definida como caso em análise nesta pesquisa.

Para isto, a princípio descreve-se o histórico e a caracterização da organização, com base nas categorias de análise da financiadora internacional descritas na metodologia deste trabalho. Após esta contextualização, é apresentada a categoria analítica processo de financiamento, que por sua vez foi desmembrada em três blocos, a saber: **captação de projetos e exigências das propostas; avaliação das propostas; acompanhamento dos projetos e avaliação dos resultados.**

Conforme descrito na metodologia deste trabalho, a fim de compreender como se dá o processo de captação de projetos e exigências das propostas, buscou-se identificar: as formas de publicação das propostas (formal ou não), os canais de divulgação, o período de divulgação, a exigência pré-qualificatória aos interessados, os documentos exigidos/forma de apresentação, a qualificação dos profissionais envolvidos, a estrutura de apoio da financiadora, os tipos de objetivos das propostas, o prazo de cumprimento no envio das propostas, o volume dos recursos solicitados e os resultados esperados.

Para analisar a avaliação das propostas verificou-se elementos como: as pessoas envolvidas (qualificação dos avaliadores), o perfil dos projetos e os demais critérios ponderados na avaliação das propostas.

A fim de compreender o acompanhamento dos projetos e a avaliação dos resultados, foram analisados: as formas de contato entre o financiado e a financiadora, os canais de comunicação utilizados, o processo de acompanhamento durante a execução e ao final do projeto, o grau de flexibilidade e autonomia dos financiados em relação a execução dos projetos, o pessoal envolvido, os procedimentos adotados para monitoração dos resultados, a avaliação do impacto e a forma de divulgação dos trabalhos/resultados por parte dos financiados e da financiadora.

Por fim, para possibilitar um maior entendimento quanto ao processo de avaliação de desempenho empregado por essa organização discute-se o relacionamento dos elementos do seu processo de financiamento com os modelos de avaliação de desempenho descritos neste trabalho.

4.1 David & Lucile Packard Foundation: seu histórico e caracterização geral

A David & Lucile Packard Foundation foi criada em 1964, em Los Altos – Califórnia (Estados Unidos), por David Packard, co-fundador da empresa de tecnologia HP – Hewlett & Packard, e por sua esposa Lucile Salter Packard. A Fundação era financiada pelo casal e após o falecimento de David Packard em 1996, ela foi nomeada a principal beneficiária da maior parte de sua herança, recebendo aproximadamente US\$ 4 bilhões entre investimentos e propriedades imobiliárias. Os objetivos da Fundação são: melhorar a vida das crianças, tornar possível investigações científicas criativas, desenvolver a saúde reprodutiva e preservar o ecossistema terrestre (DAVID & LUCILE PACKARD FOUNDATION, 2008). Os principais valores norteadores apontados pela Fundação Packard, são:

- **Integridade** – Todos nós estaremos abertos e seremos honestos uns com os outros, com a comunidade e com as organizações financiadas. Sempre encorajaremos os melhores padrões de conduta e ética.
 - **Respeito por todos** – Todo o nosso trabalho em nome da Fundação estará baseado na generosidade e respeito por todos. O sucesso da Fundação depende da busca por idéias inovadoras e da troca de experiências.
 - **Acreditar na liderança individual** – Proporcionaremos um ambiente de confiança e flexibilidade que promova e recompense as melhores idéias e esforços. No processo de financiamento e nas outras atividades da Fundação, buscaremos por indivíduos e organizações capazes de fazer contribuições significativas nas suas respectivas áreas, e assim respeitar e dar suporte à sua liderança e idéias.
 - **Comprometimento com a eficácia** – Identificaremos oportunidades únicas e estratégicas que façam a diferença. Avaliaremos sua eficácia e flexibilidade, fundamentais para se alcançar um melhor resultado. A Fundação terá uma visão de longo-prazo e manterá um compromisso com as áreas selecionadas.
 - **Capacidade de pensar alto** – Iniciaremos e seremos receptivos com as idéias que tenham um amplo comprometimento com o financiamento e/ou tempo necessário para fazer uma contribuição única e duradoura. A Fundação irá operar de forma a assegurar a flexibilidade para atender a essas oportunidades (DAVID & LUCILE PACKARD FOUNDATION, 2008).
- A Fundação Packard conta hoje com um total de 85 empregados, dentre

aqueles que trabalham na sua sede em Los Altos – Califórnia e os coordenadores e pesquisadores de programas que trabalham nas áreas geográficas de atuação da Fundação. A figura abaixo demonstra o organograma atual da Fundação.

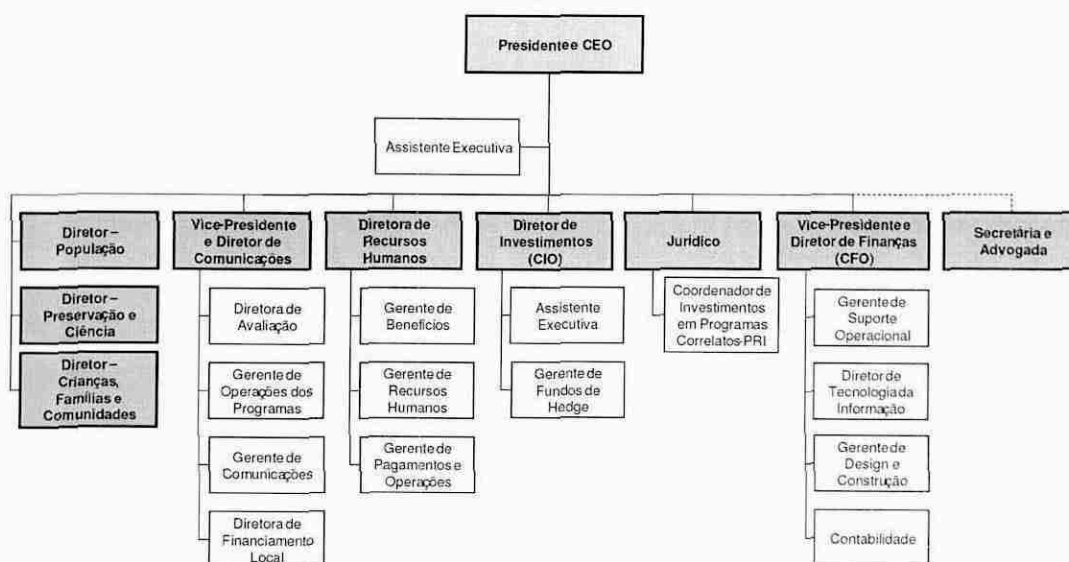


Figura 2 – Organograma da David & Lucile Packard Foundation

Fonte: disponibilizado pela David & Lucile Packard Foundation em 08 mai. 2008.

Em complemento à estrutura hierárquica da Fundação Packard, existe um Conselho de Administração (*Board of Trustees*) composto por 17 membros, sendo que 13 deles são integrantes da família Packard; um Conselho Emérito com 6 membros; e dois Comitês Consultivos, um de População e outro de Ciência e Engenharia, compostos por doutores e pós-doutores de algumas universidades da Califórnia.

De acordo com a Fundação (David & Lucile Packard Foundation, 2008), para desempenhar sua missão ela prioriza seus financiamentos em três principais programas:

- **Preservação e Ciência** – Foco na sustentabilidade do meio ambiente, mais especificamente na proteção e restauração dos ecossistemas. Este programa está dividido em 9 subprogramas:
 - **Pesca Marinha** – Os objetivos a longo prazo deste subprograma são: alcançar um gerenciamento eficaz da pesca, evitar a extinção das espécies e eliminar práticas de pesca destrutivas.

- **Encostas Marinhas** – Promove a sustentabilidade das encostas marinhas em três regiões geográficas específicas: a Costa da Califórnia, o Golfo da Califórnia e o Oeste Pacífico.
- **Ciência para oceanos e encostas** – Este subprograma dá suporte a pesquisas científicas com foco no ambiente marinho, promove a ligação entre a ciência e o gerenciamento das encostas marinhas, através de três áreas: gerenciamento das encostas marinhas (conhecimento, ferramentas e iniciativas regionais), ligando ciência e ação, pesquisas marinhas-alvo.
- **Clima** – O objetivo é reduzir a emissão de gás carbônico que causa mudanças climáticas através do suporte a pesquisas e reformas da política energética nos Estados Unidos e China, e do apoio a projetos desenvolvidos na Amazônia.
- **Agricultura** – Através desta estratégia, a Fundação busca dar suporte a projetos que fortaleçam a questão da agricultura na nossa sociedade ao proteger o meio ambiente, zelar pela nutrição e saúde e fortalecer as comunidades rurais. Este subprograma apóia três áreas interrelacionadas: agricultura – EUA, biocombustíveis e nitrogênio.
- **Preservação do Oeste** – Este subprograma foi criado com o objetivo de preservar e restaurar o meio-ambiente da região do oeste norte-americano com o intuito de criar comunidades auto-sustentáveis e construir um amplo e eficaz componente de preservação. Está dividido em três áreas de atuação: preservação da área oeste, restauração da bacia hidrográfica do oeste, gerenciamento dos fatores de mudança climática e constituintes ambientais.
- **Bolsas de Estudos em Ciência e Engenharia** – Oferece suporte, desde o início, a pesquisas científicas promissoras das principais universidades americanas.
- **Instituto de Pesquisa Monterey Bay Aquarium** – a Fundação Packard financia 75% do orçamento anual deste centro de excelência em pesquisas oceanográficas.

- **Preservação e Ciência (Outros)** – Esses fundos diretos permitem flexibilidade para atender às oportunidades estratégicas e prioritárias identificadas pela diretoria de Preservação e Ciência.

• **População** – Foco nos temas da população, do planejamento familiar e da saúde reprodutiva. Este programa trabalha para um futuro onde os setores governamental, não-governamental e privado possam se unir para ajudar todos os indivíduos a exercerem plenamente os seus direitos de reprodução através do acesso a tratamentos pré e pós-natal, educação sexual, métodos contraceptivos e tratamento obstétrico de emergência, o que terá um impacto duradouro nas famílias e comunidades ao redor do mundo. Seus 6 subprogramas são:

- **Instituições Globais, Soluções Globais** – Visa atender aos temas globais sobre população, planejamento familiar e direito de reprodução através do suporte a organizações e projetos eficazes.
- **Mobilização** – O objetivo deste subprograma é estabelecer parcerias e aumentar os fundos alocados por doadores e países desenvolvidos à população que necessita de planejamento familiar e serviços de saúde reprodutiva em alguns dos países mais pobres do mundo.
- **Direitos de Reprodução** – O objetivo a longo prazo deste subprograma é proteger e promover os direitos que todo indivíduo tem ao tomar a decisão sobre sua vida reprodutiva. Isso inclui informação sobre saúde reprodutiva e serviços de saúde reprodutiva, particularmente o aborto legal e seguro.
- **Futuros Líderes** – Este subprograma visa construir e dar suporte às lideranças envolvidas em temas avançados sobre planejamento familiar e saúde reprodutiva, com foco em projetos realizados na Etiópia, Índia, Nigéria, Paquistão e Filipinas.

- **Programas nos países** – Este tipo de financiamento está concentrado particularmente (não exclusivamente) em cinco países (Etiópia, Índia, Nigéria, Paquistão e Filipinas), que foram identificados como mais carentes por serviços e informações sobre planejamento familiar e saúde reprodutiva. A ênfase no financiamento de cada país varia de acordo com as características específicas de cada lugar.

- **População (Outros)** - Esses fundos diretos permitem flexibilidade para atender às oportunidades estratégicas e prioritárias identificadas pela diretoria de População.

- **Crianças, Famílias e Comunidades (CFC)** – Este programa busca criar oportunidades para que todas as crianças possam desenvolver seu potencial. O objetivo central é conquistar uma educação primária de qualidade para todas as crianças californianas. Além disso, objetiva-se promover o acesso ao seguro-saúde e implementar programas extracurriculares para todas as crianças californianas. O programa está dividido em 5 subprogramas:

- **Pré-escola para crianças californianas** – O objetivo é assegurar oportunidades pré-escolares de alta qualidade a todas as crianças de 3 a 4 anos de idade do Estado da Califórnia.

- **Seguro-saúde infantil** – Assegurar que todas as crianças tenham um seguro-saúde que ofereça acesso aos tratamentos apropriados para suas necessidades.

- **Programas Extracurriculares para Crianças e Jovens** – Este subprograma tem como objetivo promover o desenvolvimento infantil positivo através de programas extracurriculares para todos os jovens do ensino médio na Califórnia.

- **Hospital Infantil Lucile Packard** – Para assegurar que as crianças tenham acesso aos melhores tratamentos de saúde, o programa de CFC destina recursos para a manutenção do Hospital Infantil Lucile Packard.

- **Crianças, Famílias e Comunidades (Outros)** – Esses fundos diretos permitem flexibilidade para atender às oportunidades estratégicas e prioritárias identificadas pela diretoria de Crianças, Famílias e Comunidades.

Além dos três principais programas, conforme consta no site da Fundação, esta oferece suporte em outras áreas importantes:

- **Financiamento Local** – Oferece suporte às artes e organizações comunitárias que ofereçam serviços culturais e sociais em áreas geográficas locais de importância histórica para a família Packard. As áreas de atuação são: artes, crianças e jovens, preservação e ciência, alimentação e abrigo, e iniciativas comunitárias. Dentre as diversas áreas geográficas de atuação da Fundação nos Estados Unidos, a DLPF financia projetos desenvolvidos em Pueblo – Colorado, cidade natal de David Packard.
- **Fundo para Eficácia Organizacional** – Busca fortalecer a eficácia organizacional das organizações financiadas, através do investimento em projetos que aprimorem seu planejamento estratégico, desenvolvimento de recursos humanos, desenvolvimento financeiro, governança e liderança. É um fundo exclusivo para as organizações financiadas e os projetos são desenvolvidos no formato de consultoria.
- **Filantropia** – A Fundação faz um número limitado de financiamento em infra-estrutura filantrópica, a fim de construir e disseminar conhecimento sobre filantropia eficiente.
- **Investimento em Programas Correlatos (*Program-Related Investment – PRI*)** – A Fundação realiza uma variedade de investimentos em programas correlatos a fim de dar suporte às suas metas e objetivos globais. Essas estratégias de investimento são geralmente empregadas quando um financiamento tradicional não é o mais apropriado ao caso. Eles podem ser feitos de diversas maneiras, incluindo empréstimos, garantias de crédito, depósitos sociais, linhas de crédito e investimentos em ações (DAVID & LUCILE PACKARD FOUNDATION, 2008).

De acordo com duas publicações recentes, a Fundação Packard é considerada a 8º maior fundação financiadora de organizações civis sem fins lucrativos dos Estados Unidos e a 14º do mundo, com um total de US\$ 6,3 bilhões de investimentos em projetos, incluindo doações (FOUNDATION CENTER; WIKIPEDIA, 2008).

No ano de 2007, segundo dados da Fundação Packard, o total de investimentos em projetos nos diversos programas foi de aproximadamente US\$ 304 milhões. O financiamento de projetos nas três principais áreas de atuação foi de US\$ 178.300.496,00, como demonstrado na tabela 1.

| | Nº DE FINANCIAMENTOS | MONTANTE DE FINANCIAMENTO (EM US\$) |
|---|-------------------------|--|
| PRESERVAÇÃO E CIÊNCIA | 205 | 117.364.813,00 |
| POPULAÇÃO | 80 | 36.815.718,00 |
| CRIANÇAS, FAMÍLIAS E COMUNIDADES | 110 | 24.119.965,00 |
| Total | 395 | 178.300.496,00 |

Tabela 1 – Número e montante de financiamentos realizados por área de atuação no ano de 2007
Fonte: David and Lucile Packard Foundation, Grants Database, 2008.

Conforme descrito anteriormente, a David & Lucile Packard Foundation é uma fundação privada que financia projetos de organizações civis sem fins lucrativos locais e internacionais. Pode-se notar que alguns programas estão voltados para os Estados Unidos, em especial para as regiões do Estado da Califórnia, como por exemplo, o Programa Crianças, Famílias e Comunidades (CFC) e alguns subprogramas de Preservação e Ciência (Preservação do Oeste, Bolsas de Estudos em Ciência e Engenharia, Ciência para oceanos e encostas).

Os programas e subprogramas de enfoque internacional são: População – cinco países (Etiópia, Índia, Nigéria, Paquistão e Filipinas) concentrando a maior parte dos financiamentos nesta área; Encostas Marinhas – inclui o México e países da região da Ásia Pacífica (Indonésia, Papua Nova Guiné, Ilhas Salomão, Fiji, Micronésia e Ilhas Palau) como área geográfica de preservação; Clima – além dos Estados Unidos, financia pesquisas e projetos sobre energia renovável na China e na região amazônica; Agricultura – apóia pesquisas e projetos no mundo com foco na redução da emissão de gás carbônico e nitrogênio causados pela produção agrícola e de biocombustíveis; e Preservação do Oeste – tem como subárea de atuação o Noroeste do México.

Entre os anos de 2005 e 2007, a Fundação Packard financiou 12 projetos desenvolvidos no Brasil dentro do Programa de Preservação e Ciência. Esses projetos estão detalhados no quadro 8.

| PROPONENTE | REGIÃO | SUBPROGRAMA | ANO | PERÍODO | VALOR |
|---|----------|-------------|------|----------|-----------------|
| Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia | Belém-PA | Clima | 2007 | 12 meses | US\$ 100.000,00 |
| Instituto do Homem e Meio Ambiente da | Belém-PA | Clima | 2007 | 3 meses | US\$ 50.000,00 |

| | | | | | |
|--|-----------------|----------------------------|------|----------|-----------------|
| Amazônia | | | | | |
| Instituto Sôcioambiental | Brasil | Clima | 2007 | 12 meses | US\$ 100.000,00 |
| Universidade de São Paulo | Piracicaba - SP | Proteção e Ciência (Outro) | 2007 | 12 meses | US\$ 50.000,00 |
| Woods Hole Research Center | Mato Grosso | Clima | 2007 | 9 meses | US\$ 75.000,00 |
| Amigos da Terra – Amazônia Brasileira | São Paulo | Clima | 2006 | 24 meses | US\$ 200.000,00 |
| Instituto do Homem e Meio Ambiente da Amazônia | Belém-PA | Clima | 2006 | 12 meses | US\$ 275.000,00 |
| Woods Hole Research Center | Mato Grosso | Clima | 2006 | 12 meses | US\$ 970.000,00 |
| Woods Hole Research Center | Mato Grosso | Clima | 2006 | 12 meses | US\$ 250.000,00 |
| Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia | Belém-PA | Clima | 2005 | 12 meses | US\$ 50.000,00 |
| Instituto do Homem e Meio Ambiente da Amazônia | Belém-PA | Clima | 2005 | 12 meses | US\$ 280.000,00 |
| Woods Hole Research Center | Mato Grosso | Clima | 2005 | 12 meses | US\$ 710.000,00 |

Quadro 8 – Projetos financiados e desenvolvidos no Brasil de 2005-2007

Fonte: David and Lucile Packard Foundation, Grants Database, 2008.

4.2 Processo de financiamento

No que se refere ao processo de financiamento, a Fundação Packard tem como foco projetos que promovam o desenvolvimento da vida das crianças, investigações científicas criativas, o avanço da saúde reprodutiva e a proteção e restauração dos ecossistemas terrestres. Os programas centrais de atuação compreendem: Preservação e Ciência; População; Crianças, Famílias e Comunidades. Além dos programas centrais, a Fundação oferece suporte a outras áreas importantes: Financiamento Local, Fundo para Eficácia Organizacional, Filantropia e Investimento em Programas Correlatos (PRI).

Conforme descrito no capítulo anterior, todos os programas da Fundação estão divididos em subprogramas e subáreas de financiamento com objetivos, abrangência e focos geográficos específicos. A figura 3 ilustra como estão divididos os programas da Fundação Packard.

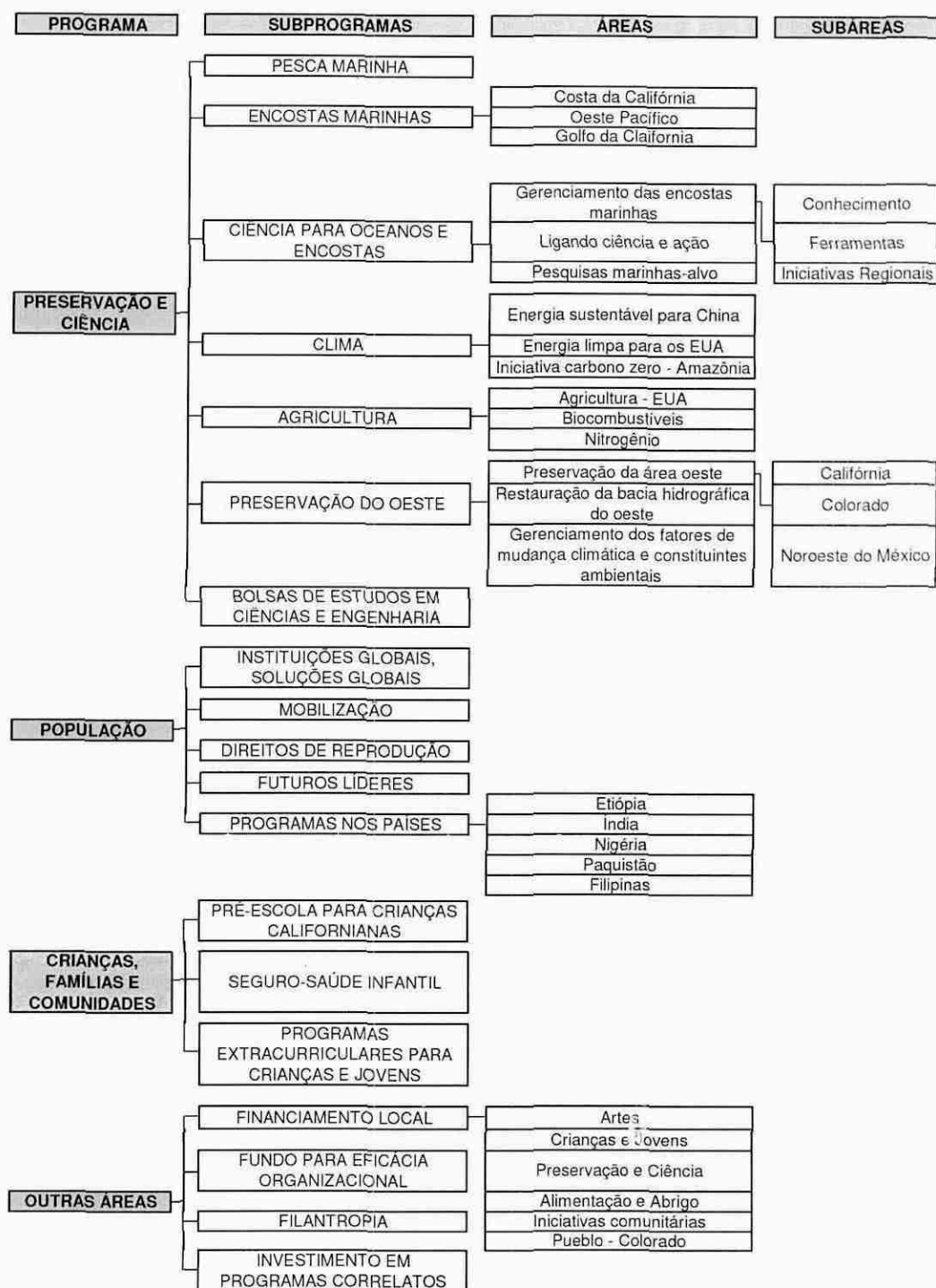


Figura 3 – Programas da David & Lucile Packard Foundation
 Fonte: elaborado pela autora (2008)

De maneira geral, o processo de financiamento da Fundação Packard segue uma linha de ação, porém cada programa de financiamento possui suas particularidades neste processo, que também serão descritas nos itens seguintes.

4.2.1 Captação de projetos e exigências das propostas

Segundo a Diretora de Avaliação (Gale Berkowitz), o contato inicial entre as organizações a serem financiadas e a Fundação Packard pode ocorrer de diversas formas: através dos próprios membros da Fundação, que, em seus trabalhos e encontros, passam a ter conhecimento de organizações com projetos coerentes com a proposta de financiamento da DLPF; por meio de atores do campo social que informam ambas as partes quanto à possibilidade de financiamento; ou através do *site* da Fundação. Ou seja, a comunicação pode acontecer tanto informal como formalmente e a DLPF pode tanto convidar um projeto como ser procurada para apoiar projetos.

Os pedidos de financiamento podem ser feitos por meio de um formulário *online* disponibilizado no *site* da Fundação Packard, ou o proponente pode imprimir este formulário e enviá-lo por e-mail, fax ou correio. Os pedidos *online* recebem confirmação imediata de recebimento, já os enviados via e-mail, fax ou correio recebem a confirmação em três semanas. Neste formulário, o proponente deve preencher os dados da organização, dados para contato, programa da Fundação em que o projeto se insere, valor do projeto, duração, área geográfica, título e um breve resumo livre de duas páginas sobre o projeto. A Fundação não aceita o envio de propostas em qualquer outro formato como: vídeos, cds, brochuras, entre outros.

De maneira geral, não existe prazo para o envio de propostas, a análise dos pedidos de financiamento é feita durante o ano todo, porém há períodos em que alguns subprogramas estão em fase de planejamento estratégico ou em fechamento de período, nesses casos a Fundação aceita propostas apenas sob solicitação. No *site* da DLPF, através do link "*How to get support*", encontram-se os programas e subprogramas que estão com as inscrições abertas. No quadro a seguir apresenta-se o status verificado no 1º semestre de 2008 de cada subprograma.

| PROGRAMA | SUBPROGRAMA | STATUS |
|----------------------------------|--|---|
| PRESERVAÇÃO E CIÊNCIA | PESCA MARINHA | Foi estabelecido no último planejamento estratégico (2006-2011) que este subprograma <u>não aceitará propostas externas até o final deste período.</u> |
| | ENCOSTAS MARINHAS | A área Golfo da Califórnia está em <u>fase de avaliação</u> até 2011, a Fundação pretende ampliar sua atuação no México. As áreas Costa da Califórnia e Oeste Pacífico estão com as <u>inscrições abertas.</u> |
| | CIÊNCIA PARA OCEANOS E ENCOSTAS | Todas as áreas estão <u>abertas para inscrições</u> , com exceção da subárea Iniciativas Regionais que só aceita <u>propostas sob solicitação.</u> |
| | CLIMA | A área Iniciativa carbono zero - Amazônia aceita <u>propostas só sob solicitação</u> , as outras áreas estão com as <u>inscrições abertas.</u> |
| | AGRICULTURA | Todas as áreas estão com as <u>inscrições abertas.</u> |
| | PRESERVAÇÃO DO OESTE | Ficou definido no último planejamento estratégico que em 2008 a área Restauração da bacia hidrográfica do oeste e a subárea Noroeste do México <u>não aceitarão propostas de projetos.</u> As demais áreas estão <u>abertas para inscrições.</u> |
| | BOLSAS DE ESTUDOS EM CIÊNCIAS E ENGENHARIA | As nomeações são feitas <u>todos os anos no mês de janeiro.</u> |
| POPULAÇÃO | INSTITUIÇÕES GLOBAIS, SOLUÇÕES GLOBAIS | Este programa passou por uma avaliação de final de período em 2007, atualmente a Fundação <u>não está aceitando propostas de projetos</u> para nenhum subprograma. Neste ano será elaborado o planejamento estratégico para o próximo período. |
| | MOBILIZAÇÃO | |
| | DIREITOS DE REPRODUÇÃO | |
| | FUTUROS LÍDERES | |
| | PROGRAMAS NOS PAÍSES | |
| CRIANÇAS, FAMÍLIAS E COMUNIDADES | PRÉ-ESCOLA PARA CRIANÇAS CALIFORNIANAS | Ambos os subprogramas estão <u>abertos para o recebimento de propostas.</u> |
| | SEGURO-SAÚDE INFANTIL | |
| | PROGRAMAS EXTRACURRICULARES PARA CRIANÇAS E JOVENS | <u>Propostas somente sob solicitação.</u> |
| OUTRAS ÁREAS | FINANCIAMENTO LOCAL | Todas as áreas estão com as <u>inscrições abertas</u> , com exceção da subárea Pueblo-Colorado que tem o dia <u>1º de janeiro, abril, julho e outubro</u> como <u>prazo de inscrição de projetos.</u> |
| | FUNDO PARA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL | Subprograma com as <u>inscrições abertas</u> , porém apenas as organizações financiadas atualmente são elegíveis para este subprograma. <u>Não aceita propostas externas.</u> Este subprograma teve início em 2007 e a Fundação ainda está desenvolvendo projetos-piloto. |
| | FILANTROPIA | Subprograma com as <u>inscrições abertas</u> , porém apenas as organizações financiadas atualmente são elegíveis para este subprograma. |
| | INVESTIMENTO EM PROGRAMAS CORRELATOS | Subprograma com as <u>inscrições abertas</u> , porém apenas as organizações financiadas atualmente são elegíveis para este subprograma. |

Quadro 9 – Status dos Programas no 1º semestre de 2008.

Fonte: elaborado pela autora (2008)

É importante ressaltar que a Fundação Packard mantém parceria com outras instituições no processo de financiamento de projetos do programa Preservação e Ciência. As organizações com projetos enquadrados na área da Costa da Califórnia do subprograma Encostas Marinhas devem enviar suas propostas ao Resources Legacy Fund Foundation. O mesmo ocorre para os projetos do subprograma Clima, das áreas Energia Sustentável para a China e Energia Limpa para os EUA, que devem submeter as propostas ao The Energy Foundation. A Fundação Packard é uma das mantenedoras dessas instituições e tem uma relação de parceria com elas no gerenciamento e avaliação de propostas para as áreas especificadas.

Ainda na etapa de captação dos projetos, cabe destacar que para os subprogramas Fundo para Eficácia Organizacional e Investimento em Programas Correlatos (PRI), na maioria das vezes, aceitam-se somente propostas de organizações que estão sendo financiadas atualmente pela Fundação, já que são programas que visam otimizar a eficácia dos projetos desenvolvidos e colaboram para o alcance das metas globais da Fundação. Outro caso a ser ressaltado é do subprograma Bolsas de Estudos em Ciências e Engenharia, cujas nomeações são feitas todo mês de janeiro pelos reitores de 50 universidades americanas, que indicam dois professores-pesquisadores de suas instituições para concorrerem a uma das 20 bolsas disponíveis.

Quanto às principais exigências das propostas, a David & Lucile Packard Foundation aceita apenas propostas de financiamento de organizações civis sem fins lucrativos que tenham propósitos beneficentes, educacionais e científicos. A Fundação não financia projetos que beneficiem especificamente a indivíduos ou que sirvam a propósitos religiosos. Segundo a diretora de avaliações, em geral, a Fundação não tem exigências específicas para as propostas, elas podem variar de um programa e/ou subprograma para outro, isso depende da estratégia, quantidade e duração do investimento, complexidade do projeto e área geográfica de atuação.

Em um primeiro momento a Fundação não faz nenhuma exigência documental às organizações interessadas em enviar projetos. O proponente é requisitado a apresentar uma proposta completa com informações mais detalhadas sobre a organização e o projeto somente quando, após uma pré-análise do formulário *online*, a proposta for considerada enquadrada nas diretrizes e prioridades dos programas da Fundação. Em geral, as organizações devem apresentar os seguintes dados e documentos.

a) Sobre a organização:

- Breve descrição da história e missão da organização;
- Área e/ou grupo de pessoas beneficiadas pela organização;
- Nome dos diretores, membros e conselheiros;
- Currículo de atividades da organização;
- Demonstrações financeiras do período vigente;
- Demonstrações financeiras de períodos passados auditadas.

b) Sobre o projeto:

- Descrição do projeto – propósito e natureza do projeto, incluindo seus objetivos e resultados previstos;
- Descrição do problema ou oportunidade foco do projeto e como isto se relaciona com as estratégias do subprograma;
- Descrição de como o projeto se relaciona com a organização e porque a organização está qualificada para desenvolver o projeto;
- Visão geral das atividades-chave do projeto, incluindo um cronograma de execução;
- Área geográfica de atuação;
- Previsão orçamentária detalhada e um plano de financiamento que especifique as contribuições próprias, o apoio de terceiros e o montante requisitado à DLPPF;
- Pessoal envolvido;
- Resultado esperado;
- Parceiros, se aplicável;
- Métodos de avaliação prévios especificando a forma com que os avanços do projeto serão registrados e conferidos.

A DLPPF também disponibiliza guias de orientação das etapas de envio de propostas de cada subprograma destinado às organizações civis sem fins lucrativos interessadas na apresentação de projetos, no qual são destacados os seguintes itens: (1) visão geral do subprograma (2) o que financiamos, (3) o que não financiamos, (4) seu projeto se encaixa nas nossas diretrizes?, (5) submeta sua proposta *online*. Devido às possíveis diligências, o processo de requerimento e decisão sobre o financiamento normalmente leva de três a seis meses.

No caso do subprograma Fundo para Eficácia Organizacional, as propostas

devem ter outro foco na descrição o projeto. Para esse subprograma, as cartas de solicitação devem responder às seguintes condições:

1. Quais as principais circunstâncias, desafios, ou mudanças que levaram a organização a focar agora em gestão organizacional?
2. Quais os objetivos do seu projeto? Quais são suas expectativas? O que você espera aprender? Qual a sua proposta de trabalho?
3. De que forma você enxerga este projeto otimizando a eficácia organizacional e tratando dos desafios gerenciais mencionados a longo prazo?
4. Quais os membros da organização e do conselho que se comprometeram a liderar este projeto, caso o financiamento seja assegurado?

Ainda referente às exigências das propostas, não há limites mínimo e máximo quanto ao volume de recursos solicitados e ao prazo de execução do projeto. De acordo com a diretora de avaliação, cada caso é avaliado separadamente e a Fundação acredita não ser necessário impor esses limites no processo de avaliação das propostas. Ao acessar o banco de dados de projetos de 2007 da Fundação Packard, esta situação foi observada já que o volume de recursos destinado neste ano variou de US\$ 1.000,00 a US\$ 6.000.000,00 e o período dos projetos financiados estão entre 3 e 60 meses.

O único subprograma que tem condições de valor e prazo pré-definidos é o Investimento em Programas Correlatos (PRI). Por se tratar de uma estratégia de investimento utilizada quando um financiamento tradicional não é o mais apropriado ao caso, o PRI tem limites de financiamento que variam de US\$ 1.000.000,00 a US\$ 7.000.000,00 e duração de 3 a 7 anos.

No que se refere ao idioma que deverá ser utilizado na descrição dos projetos para encaminhamento das solicitações, não existe obrigatoriedade em se adotar a língua inglesa devido à origem da DLPPF. Poderá ser utilizado o idioma do próprio país de origem do projeto, pois mesmo encaminhando a proposta através do *site* corporativo, estas serão encaminhadas aos membros do programa de cada região para a primeira análise e, conforme o andamento da proposta, existem técnicos responsáveis pela tradução das informações necessárias para encaminhamento para a sede nos Estados Unidos.

4.2.2 Avaliação das propostas

No que tange à avaliação das propostas, a Fundação tem como política formar equipes para atuar nos diferentes subprogramas e regiões geográficas. Cada um dos três principais programas tem uma diretoria composta por: Diretor, Assistente Executivo, Gerente Sênior, Gerente de Operações, Gerente Financeiro, Dirigentes Sênior e Equipe de Apoio de cada subprograma. O programa População ainda conta com um Consultor Sênior, que foi responsável pela implementação dos subprogramas em diversos países e no programa Preservação e Ciência existe um Especialista, responsável pelas Bolsas de Estudos em Ciências e Engenharia. Além disso, existem dois Comitês Consultivos, um de População e outro de Ciência e Engenharia, compostos por doutores e pós-doutores de algumas universidades da Califórnia.

As outras áreas, compostas pelos subprogramas Financiamento Local, Fundo para Eficácia Organizacional, Filantropia e Investimento em Programas Correlatos, estão subordinadas à Diretoria de Comunicações da Fundação.

Os Dirigentes Sênior e a Equipe de Apoio de cada subprograma têm a responsabilidade de receber e fazer a primeira análise das propostas de projetos encaminhadas, bem como solicitar documentos complementares às organizações civis sem fins lucrativos quando necessário e optar pela descontinuidade ou não do processo de encaminhamento para apoio do projeto. O perfil desses profissionais é de pessoas que saibam trabalhar com contextos multiculturais, pois, a exemplo das equipes responsáveis pelo programa População e pelos subprogramas Encostas Marinhas, Clima, Agricultura e Preservação do Oeste receberão propostas de diferentes países, com realidades distintas.

Uma característica do perfil dos profissionais da Fundação Packard é o domínio de idiomas. Por se tratar de uma fundação americana, a fluência do idioma inglês é um pré-requisito e, de acordo com a região de atuação, faz-se necessário também o domínio do idioma espanhol, francês, japonês e português. Destaca-se também a preferência da Fundação por profissionais que tenham origem ou ligações com movimentos sociais de base, para possibilitar uma maior familiarização com a realidade. Além disso, ressalta-se a predominância, no quadro funcional, de profissionais com formação acadêmica superior (mestrado, doutorado e pós-doutorado), que, em geral, é bastante diversificada, como por exemplo, zoologia,

física, relações internacionais, artes, ciências sociais, saúde internacional, economia, direito, entre outros. Porém, algumas vezes, ressalta a diretora de avaliação, a experiência profissional se faz mais importante do que a titulação, como por exemplo, no programa População, no qual a experiência prática do profissional é extremamente importante.

Cabe ressaltar que no *site* da Fundação Packard encontra-se uma breve apresentação da maioria dos seus funcionários, com seu histórico profissional fora e dentro da fundação, suas responsabilidades atuais e principais atividades desenvolvidas. Com essas descrições é possível visualizar a composição de recursos humanos de cada Diretoria dos Programas, bem como, dos demais departamentos da Fundação. De maneira geral, os profissionais da DLPF apresentam formação acadêmica e histórico de atividades profissionais condizentes com a sua área de atuação. Existem também alguns casos de profissionais que faziam parte da empresa Hewlett&Packard e passaram a trabalhar na Fundação Packard.

Ainda na etapa de avaliação dos projetos, um dos critérios determinantes é o enquadramento à lógica adotada pela DLPF, chamada de Teoria de Mudança. Essa lógica busca trabalhar com conjuntos articulados de projetos, que sejam complementares uns aos outros em uma região geográfica e que juntos possam causar algum tipo de impacto para o desenvolvimento da região a longo prazo.

Um exemplo dessa lógica, ressaltou a diretora de avaliação, são os projetos do programa População desenvolvidos na Etiópia, Índia, Nigéria, Paquistão e Filipinas. A Fundação busca apoiar conjuntos integrados de projetos que tenham maior abrangência e impacto na saúde reprodutiva e planejamento familiar do país como um todo. Outros exemplos de apoio a grupos de projetos são dos subprogramas Encostas Marinhas e Agricultura.

Nesse sentido, a Fundação procura financiar projetos que possam ser amplamente reaplicados em outras regiões geográficas, que influenciem ou alavanquem outros financiamentos e que sejam catalisadores no estímulo a mudanças políticas benéficas à sociedade e ao meio ambiente.

Outros critérios-chave para a avaliação do projeto são: o caráter inovador; a capacidade de liderança do financiado na sua área de atuação; a legitimidade local e a idoneidade da organização – organização civil sem fins lucrativos que tenha propósitos beneficentes, educacionais e científicos; e a viabilidade a longo prazo do

projeto. Para observar esses fatores, os membros da Fundação Packard buscam informações a respeito da organização pela internet, pela rede de relacionamentos já estabelecida, bem como visitas presenciais. Essa rede de relacionamentos consiste em atores do campo que representam tanto o setor público como o privado, além de membros de organizações sociais sem fins lucrativos e de movimentos *sociais com os quais os membros da DLPF têm contato e aos quais podem solicitar informações a respeito de propostas recebidas que estejam dentro do campo de atuação desses indivíduos.*

Conforme destacou a diretora de avaliação da Fundação, os membros da DLPF realizam visitas informais às organizações elegíveis e muitas vezes às comunidades com o objetivo de compreender o contexto do projeto. Além disso, os membros trabalham proativamente com outras instituições financiadoras nas regiões geográficas de atuação a fim de complementar e coordenar seus financiamentos com os deles. A Fundação Packard troca informações freqüentemente com as fundações Goldman, Hewlett, MacArthur, Gates Foundation, Nike Foundation e Google.org.

Particularmente, nos programas População, Crianças, Famílias e Comunidades (CFC) e algumas áreas do subprograma Financiamento Local, outro critério considerado na etapa de análise é o impacto do projeto nas famílias e comunidades sob a perspectiva do "empoderamento", ou seja, a capacidade do projeto em tornar a participação ativa dos beneficiados crescente e permanente, fazendo com que ao término do projeto estes beneficiados possam continuar desenvolvendo e ampliando as atividades, como por exemplo, educação reprodutiva, conscientização do planejamento familiar, oficinas de arte, entre outros.

4.2.3 Acompanhamento dos projetos e avaliação dos resultados

Conforme a diretora de avaliação da Fundação Packard, o processo de acompanhamento dos projetos é um trabalho contínuo que começa desde a leitura da *proposta recebida até o desenvolvimento do projeto*, pois os mesmos analistas do processo de avaliação das propostas serão os responsáveis pelo acompanhamento de sua implementação. Outrossim, a linha de ação seguida pela Fundação Packard no processo de acompanhamento dos projetos e avaliação dos resultados, de acordo com os documentos acessados, integra quatro premissas: (1)

Adquirir conhecimento local; (2) Ser estratégico, porém flexível; (3) Trabalhar em parceria; (4) Deixar legado.

Dessa forma, o acompanhamento se dá por meio de visitas presenciais da equipe de apoio dos programas com uma frequência mínima de uma vez por ano para projetos de longo prazo, além de contatos por *e-mail* e telefone. Porém, conforme a entrevistada, esse acompanhamento não tem o sentido de intervir no andamento dos projetos, a Fundação tem uma política de proporcionar aos projetos um grau alto de flexibilidade. Nesses encontros, os membros da Fundação visam efetuar uma análise de contexto para o maior entendimento do momento de cada projeto, o efeito que este pode causar, os conceitos que pode gerar, sempre buscando a questão da aprendizagem de todas as partes envolvidas.

No que toca o monitoramento das relações entre o financiado e a comunidade, segundo os relatórios consultados, a fim de envolver ao máximo as organizações civis sem fins lucrativos locais, a Fundação Packard investe substancialmente em lideranças (membros das organizações) locais e tem como política formar e contratar equipes de consultores locais para trabalhar juntamente com as financiadas nos aspectos técnicos de planejamento, implementação e acompanhamento dos projetos.

Sendo assim, estes consultores fazem parte do painel de revisão de todos os financiamentos do subprograma designado, juntamente com as lideranças locais e os membros responsáveis da DLPPF. A opção por trabalhar com consultores individuais contratados, dá-se, em concordância com a primeira premissa, a possibilidade de adquirir conhecimento profundo sobre as particularidades da área geográfica de atuação e posteriormente, abrir um canal de comunicação com o governo local no intuito de traduzir os resultados em políticas governamentais.

Quanto ao tempo de execução dos projetos, a entrevistada informou que não há um monitoramento freqüente por parte da Fundação Packard para garantir que as etapas do projeto sejam executadas conforme o cronograma preestabelecido. Para ela, a DLPPF parte do pressuposto de que há uma relação de confiança com a organização e, portanto, acreditam que o financiado procurará implementar o projeto no tempo esperado. Este acompanhamento é feito de forma não-rigorosa, através dos consultores locais.

De acordo com a segunda premissa, verifica-se também a flexibilidade para alteração do projeto durante o seu andamento. Segundo Gale Berkowitz, o Conselho

de Administração da Fundação aprova estratégias formais que direcionam os objetivos de cada programa e de seus subprogramas, porém, ao mesmo tempo o Conselho confia aos projetos modelos de flexibilidade e de resposta rápida às mudanças.

Quanto à criação de parcerias (terceira premissa) para o desenvolvimento dos projetos, a Fundação Packard acredita que a cooperação aumenta o impacto. Neste sentido, a DLPP periodicamente realiza encontros com as diversas financiadas no intuito de desenvolver o aprendizado, a colaboração e para que juntas, estas organizações possam ter uma única voz em prol da mudança de políticas sociais e ambientais. Além disso, sempre que possível, a Fundação trabalha em parceria com outras financiadoras, especialmente em defesa das causas sociais, ambientais e esforços educacionais nos governos.

Em consonância com o trabalho em parceria, a Fundação sempre procura *financiar organizações aptas a darem continuidade ao trabalho após o término do financiamento*. E para a DLPP, a única forma de deixar legado é através da integração e das trocas de experiências entre as organizações.

O processo de avaliação dos resultados na Fundação Packard se dá, em grande parte, por meio dos relatórios intermediário e final solicitados aos financiados. Contudo, de acordo com o volume de recursos destinados ao projeto e de sua relação com a teoria de mudança, a DLPP trabalha com três diferentes níveis de avaliação. O nível mais básico, comumente aplicado a pequenos projetos com menores volumes de recursos, consiste na aplicação de um questionário-padrão de avaliação de desempenho, abordando questões pertinentes ao alcance dos objetivos iniciais, às dificuldades e oportunidades encontradas no decorrer do processo, além da correta aplicação dos recursos recebidos e do aprendizado resultante do final do projeto. Um exemplo deste tipo de avaliação apresentado pela diretora entrevistada é o do subprograma Financiamento Local, no qual os financiados, além do relatório financeiro, devem elaborar um relatório descritivo respondendo às seguintes perguntas:

Relatório intermediário

1. Descreva algumas realizações ou destaques do projeto desenvolvido a partir do financiamento.
2. Quais as oportunidades e desafios que surgiram a partir do financiamento?
3. Como a organização está conduzindo esses desafios?

4. Houve uma revisão dos objetivos originais desde o início do projeto? Se sim, por quê? Quais são os novos objetivos?

5. Houve mudança no cronograma do projeto? Se sim, quando a organização espera terminar o trabalho?

Relatório final

1. Descreva algumas realizações ou destaques do projeto desenvolvido durante todo o financiamento.

2. Quais as oportunidades e desafios que surgiram ao longo do período de financiamento?

3. Como a organização está conduzindo esses desafios?

4. Quais métodos ou processos a organização empregou para alcançar seu sucesso através do alcance de sua missão? Quantas pessoas foram beneficiadas? Quais os benefícios realizados?

5. Há algum aprendizado que a organização gostaria de compartilhar conosco?

6. Quais são os próximos passos para desenvolver o trabalho do projeto?

O segundo nível de avaliação consiste na elaboração de indicadores direcionados ao projeto, os quais são monitorados pelos próprios financiados. Esses indicadores, segundo a diretora de avaliação da Fundação, são criados pelos gestores dos projetos, não existindo nenhum padrão obrigatório imposto pela DLPF. Em casos de incoerência dos indicadores, ou seja, que não estejam relacionados ao propósito do projeto ou que não seja possível sua mensuração, a equipe de consultoria responsável pelo acompanhamento do projeto ou os membros da Fundação ligados ao subprograma são responsáveis pelo alinhamento dos indicadores.

Como exemplo de indicadores, a entrevistada apresentou alguns utilizados para avaliar os resultados dos projetos do programa População desenvolvidos na Etiópia, Índia, Nigéria, Paquistão e Filipinas, como: período (anos) de proteção oferecida, número de pessoas que receberam educação e aconselhamento sobre planejamento familiar e saúde reprodutiva, número de pessoas que recebeu serviços de planejamento familiar e saúde reprodutiva, quantidade de instalações para oferecer serviços de planejamento familiar e saúde reprodutiva, número de pessoas treinadas para oferecer aconselhamento, educação, ou serviços de saúde.

A operacionalização desses indicadores se dá por meio da análise de

registros, entrevistas, relatórios, reuniões, fichas de avaliação, observações, análise de desempenho, mudanças no comportamento e melhoria dos indicadores sociais decorrentes do desenvolvimento dos projetos. Entretanto, cabe ressaltar que há uma grande variabilidade de indicadores de quantificação de resultados entre os programas da Fundação Packard, já que seus focos de atuação abrangem tanto a área social quanto a ambiental.

No terceiro nível de avaliação dos resultados, aplicado em projetos em que a quantificação dos resultados necessita de determinadas medições e tecnologias, são efetuadas avaliações externas, as quais devem ser contratadas pelo próprio projeto, e portanto, devem estar incluídas no seu orçamento. Este é o caso de algumas áreas do programa Preservação e Ciência, cujos resultados são avaliados, por exemplo, pela diminuição da porcentagem de gás carbônico e/ou nitrogênio na atmosfera, nível de despoluição das águas (mares, rios, lençóis freáticos), quantidade de espécies marinhas, grau de erosão das encostas marinhas, entre outros. As avaliações em geral ocorrem anualmente e, no final do projeto, a organização tem três meses para enviar os relatórios avaliativos para a DLPF.

E, finalmente, no que se tange à divulgação dos resultados, a DLPF disponibiliza no seu próprio *site* um banco de dados de projetos financiados por ano, programa, subprograma e área geográfica, onde se pode verificar o volume de recursos destinado, o período de financiamento e o objetivo geral do projeto. Além disso, a cada cinco anos a Fundação realiza uma revisão de cada subprograma a fim de examinar os desafios e as conquistas, avaliar as necessidades contínuas e oportunidades para cada área de atuação e avaliar também as oportunidades para posterior envolvimento da Fundação Packard.

Como exemplo, o último relatório (1999-2004) do subprograma População nos países está dividido em sete partes: Visão geral, Etiópia, Índia, Nigéria, Paquistão, Filipinas e Financiamento Global. Nele são reforçados o histórico, a missão e os objetivos da Fundação, e em cada uma das partes apresenta-se o nome das financiadas-âncoras (organizações que receberam os maiores níveis de financiamento no período), o total de financiamentos por volume de recursos e quantidade de financiadas.

Neste relatório também são apresentados alguns casos e realizações de destaque das financiadas, como por exemplo, histórias de uma família beneficiada por um projeto de planejamento familiar. Além disso, destacam-se os objetivos e

progressos do programa nas áreas geográficas. Em cada país, a Fundação estabeleceu algumas metas para o período, na Etiópia, por exemplo, os principais objetivos eram: reduzir para 1 o número de nascimentos por mulher; alcançar mais de 500.000 adolescentes com informações sobre planejamento familiar e serviços; e aumentar a taxa de predomínio de métodos contraceptivos para mais de 20% em áreas de atuação das financiadas. Em seguida, relatam-se no documento os métodos de desenvolvimento de projetos de algumas financiadas, bem como o progresso alcançado pelo programa no país, que no caso da Etiópia, foi afirmado por uma pesquisa nacional. Por fim, são relatadas algumas observações importantes, como visitas dos membros da Fundação aos governos locais e líderes religiosos para discutir as questões sobre População; e atuação dos consultores e representantes locais ao estimular o envolvimento e a troca de experiências com outras financiadoras atuantes na região.

4.3 Processo de financiamento David & Lucile Packard Foundation e modelos de avaliação de desempenho

Através do estudo de caso, o pesquisador tem a condição de conhecer profundamente a realidade pesquisada, para posteriormente, tecer conclusões que o auxiliem compreender determinado fenômeno. Neste sentido, para evidenciar, dentre os elementos do processo de financiamento identificados, os modelos de avaliação de desempenho preponderantes, foi elaborado o quadro comparativo seguinte.

| PROCESSO | ELEMENTOS - DAVID & LUCILE PACKARD FOUNDATION | MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO |
|---|--|-----------------------------------|
| CAPTAÇÃO E EXIGÊNCIA DAS PROPOSTAS | Web site | M. sistemas abertos |
| | Rede de relacionamentos | M. sistemas abertos |
| | Contato online, e-mail, fax, correio | M. processos internos |
| | Enquadramento jurídico organizações civis sem fins lucrativos | M. processos internos |
| | Apresentação de demonstrações financeiras | M. processos internos |
| | Apresentação de proposta de projeto | M. objetivos / processos internos |
| | Preocupação com avaliação de resultados | M. objetivos |
| | Coerente com o foco de atuação DLPF | M. objetivos |
| | PRESERVAÇÃO E CIÊNCIA | |
| | Parceria com outras organizações na captação e avaliação das propostas | M. sistemas abertos |
| AVALIAÇÃO DAS PROPOSTAS | Lógica Teoria de Mudança | M. sistemas abertos |
| | Possibilidade de reaplicação do projeto em outras áreas geográficas | M. sistemas abertos |
| | Previsão orçamentária e cronograma de execução | M. processos internos |
| | Caráter inovador | M. objetivos |
| | Capacidade de liderança | M. sistemas abertos |
| | Legitimidade e idoneidade | M. sistemas abertos |
| | Viabilidade a longo prazo | M. objetivos |
| | Resultado esperado | M. objetivos |
| | POPULAÇÃO / CFC / FINANCIAMENTO LOCAL | |
| | Empoderamento - famílias e comunidades | M. objetivos |
| ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS | Visitas presenciais | M. sistemas abertos |
| | Autonomia na execução do projeto | M. sistemas abertos |
| | Solicitação de relatórios descritivos e financeiros | M. objetivos |
| | Indicadores monitorados pelo financiado / controle | M. objetivos |
| | Auditoria externa contratada pelo financiado | M. sistemas abertos / objetivos |
| | Integração entre as financiadas e com outras financiadoras | M. sistemas abertos |

Quadro 10 – Processo de financiamento David & Lucile Packard Foundation e modelos de avaliação de desempenho.

Fonte: elaborado pela autora (2008)

Dentre os elementos apresentados, pôde-se perceber o predomínio de critérios relacionados ao modelo de sistemas abertos, porém de forma bastante tênue, seguidos por critérios relacionados aos modelos de objetivos e de processos internos. Não foram identificados critérios relacionados ao modelo de relações humanas no processo de financiamento da Fundação David & Lucile Packard.

O processo **captação de projetos** busca identificar a forma como acontece a divulgação do financiamento e aspectos que são considerados prévios à apresentação da proposta por parte dos interessados.

Neste sentido, pode-se perceber que a DLPF realiza publicação em seu *web site* do status de cada subprograma para o envio de propostas, ficando caracterizado uma preocupação em ter uma divulgação ampla de suas

possibilidades de financiamento e, além disso, a Fundação pode captar projetos através da sua rede de relacionamentos e de parcerias com outras instituições financiadoras. Nesta situação, está presente o Modelo de Sistemas Abertos, já que a organização civil sem fins lucrativos eficaz tende a ser aquele capaz de explorar e maximizar sua posição de barganha no ambiente (HALL, 1984; CAMERON, 1978).

Outro elemento identificado na captação de projetos são as formas de contato (online, e-mail, fax, correios) que a Fundação disponibiliza para o envio de projetos. Este é um critério relacionado ao Modelo de Processos Internos, o qual, segundo Cameron (1978) a eficácia é verificada através dos processos internos de aquisição de recursos, por meio da comunicação e fluxo regular de informações.

Na avaliação do processo **exigência das propostas** aborda-se no que consiste a proposta bem como sua forma de apresentação, buscando identificar critérios considerados relevantes pela organização.

De acordo com a análise dos dados observou-se que a Fundação Packard, exige na apresentação da proposta a inclusão do enquadramento jurídico da organização, de suas demonstrações financeiras e da descrição da proposta de projeto. Entende-se, desta forma, que a instituição deve se caracterizar como organização civil sem fins lucrativos e deve possuir demonstrações financeiras auditadas; sendo estes critérios que estão relacionados ao Modelo de Processos Internos. Através deste modelo fica evidente, segundo Bowditch e Buono (1992), uma preocupação com o controle, o foco interno, e o fluxo regular de informações, operacionalizando-se, por exemplo, por meio da disponibilização de informações e documentos exigidos na apresentação da proposta.

Sob uma outra perspectiva, pôde-se perceber a influência do Modelo de Objetivos. Para a Fundação Packard é importante que a organização disponha de informações a respeito do projeto com antecedência, bem como métodos de avaliação prévios especificando a forma com que os avanços do projeto serão registrados e conferidos. Além disso, é necessário que haja coerência dos objetivos do projeto com o foco de atuação da DLPPF. Segundo Quinn e Cameron (1983) são critérios de avaliação deste modelo o estabelecimento e alcance de objetivos, eficiência e produtividade.

O outro processo analisado aborda a forma de **avaliação das propostas**, buscando identificar critérios considerados relevantes pela organização financiadora.

A avaliação do orçamento e do cronograma de execução do projeto está

presente na Fundação Packard. A apresentação do orçamento e do cronograma é um critério do Modelo de Processos Internos, o qual, de acordo com Bowditch e Buono (1992), a eficácia, na perspectiva deste modelo, refere-se à capacidade da organização em estabelecer mecanismos que assegurem a estabilidade e controle, tal como ênfase em documentos.

Outros elementos avaliados pela DLPF são o caráter inovador, a viabilidade a longo prazo, o resultado esperado e a característica de empoderamento dos projetos. Neste sentido, há uma forte preocupação com os prováveis benefícios do projeto para a comunidade. Este critério remete ao Modelo de Objetivos. Isto porque segundo Quinn e Cameron (1983) são critérios de avaliação deste modelo o estabelecimento e alcance de objetivos, eficiência e produtividade.

A avaliação das propostas na perspectiva do Modelo de Sistemas Abertos também está fortemente presente na Fundação Packard, já que são aspectos significativos na obtenção do apoio – o enquadramento do projeto à lógica da Teoria de Mudança; a possibilidade de reaplicação do projeto em outras áreas geográficas; a capacidade de liderança dos financiados na sua região de atuação; a legitimidade e idoneidade das organizações. Estes elementos estão ligados ao grau de relacionamento com a comunidade e liderança da organização na região geográfica de atuação. Além disso, a Fundação avalia a possibilidade de trabalhar com conjuntos articulados de projetos, que sejam complementares uns aos outros podendo causar algum tipo de impacto para o desenvolvimento da região a longo prazo e que possam ser reaplicados em outras áreas geográficas. Segundo Cameron (1978), uma organização é considerada eficaz na medida em que maximiza sua posição de barganha e otimiza a obtenção de recursos. Muitas vezes esta posição de barganha pode ser conseguida através de relações sociais.

Com o processo de **acompanhamento e avaliação dos resultados** pretendeu-se verificar os elementos de avaliação do projeto durante sua execução e ao final deste.

A Fundação Packard realiza uma avaliação no que se refere à prestação de contas e ao andamento do projeto, ou seja, solicita anualmente relatórios descritivos e financeiros. Em alguns subprogramas é exigido também um relatório de auditoria externa para quantificar os resultados do projeto. Além disso, os indicadores de avaliação e acompanhamento dos resultados são monitorados pelo financiado. Estes critérios de avaliação remetem ao Modelo de Objetivos e estão relacionados a

resultados organizacionais, tais como, o estabelecimento e alcance de objetivo, produtividade e eficiência (DELLAGNELO; DELLAGNELO, 1996).

As exigências de desempenho e de prestação de contas, principalmente por parte dos agentes financiadores, vêm crescendo rapidamente. Para Silva e Silva (2002, p.1), essa exigência

[...] pode trazer uma mudança profunda no perfil dessas organizações, que de organizações flexíveis, altamente adaptáveis e movidas por ideologias, podem se transformar em organizações altamente burocratizadas e com estrutura rígida, talvez até "filiais" de grandes empresas ou governos nacionais, perdendo as características que as tornam únicas.

Nesta etapa de acompanhamento do projeto evidenciam-se também critérios do Modelo de Sistemas Abertos na DLPPF, já que há uma preocupação no tocante à autonomia das financiadas na execução do projeto e à integração entre as financiadas e com outras financiadoras, objetivando fortalecer os resultados dos programas. Outro elemento caracterizado como critério desse modelo é o acompanhamento dos projetos através de visitas presenciais realizadas pelos membros da Fundação e pelos consultores locais, no sentido de possibilitar a verificação e o registro dos dados do projeto, ao tempo que promove uma relação com a comunidade. De acordo com Dellagnelo e Dellagnelo (1996), a habilidade em se conseguir recursos, flexibilidade, crescimento e relacionamento com o ambiente externo são um dos critérios apropriados para se medir o sucesso organizacional na perspectiva do Modelo de Sistemas Abertos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A velocidade com que as organizações civis sem fins lucrativos vem se consolidando na sociedade contemporânea, bem como o seu amplo crescimento a partir da década de 90 do século XX abriram um campo de discussões teóricas, visando um maior entendimento desse novo segmento.

Conforme se vem relatando em estudos acerca dessas organizações, como os realizados por Salles e Dellagnelo (2005) que abordaram a relação entre a estrutura de organizações ambientais sem fins lucrativos e o modelo de avaliação de desempenho de suas fontes financiadoras; e por Silva e Dellagnelo (2005) que verificaram os critérios de avaliação de desempenho utilizados por fontes financiadoras de grupos teatrais, é possível perceber o destacado papel dos financiadores como atores ativos nesse campo e principais provedores de recursos às organizações civis sem fins lucrativos e seus projetos.

Os financiadores estrangeiros permitiram o estabelecimento de certas práticas de gestão extremamente liberais no passado, das quais eles próprios procuram redimir-se atualmente, começando a adotar critérios mais exigentes, como a contrapartida financeira da própria entidade, a obrigatoriedade de registros contábeis mais rígidos, a redução do período de financiamento e a apresentação de retorno quantificável na aplicação de recursos. (FISCHER; FALCONER, 1998, p. 17)

Conforme se pôde observar na revisão sobre modelos e indicadores de avaliação de desempenho organizacional, predomina uma discussão ou aplicabilidade de critérios próprios para organizações empresariais. Mesmo dentro deste contexto, constatou-se discussões sobre limitações de modelos concentrados em critérios puramente financeiros, de curto prazo, focados em poucos grupos de interesse. Sendo assim, observou-se propostas que incorporem uma visão de foco interno-externo e flexibilidade-rigidez como em Quinn e Rohrbaugh (1983) e seu Modelo Espacial, na colocação de Hall (1984) sobre o modelo de função social e na proposta de Mistry (2007) do modelo de “constituintes múltiplos”.

Neste trabalho foram analisados os critérios predominantes na avaliação de organizações civis sem fins lucrativos, buscando descrever detalhadamente os processos de financiamento desde a captação das propostas à avaliação dos resultados finais. Optou-se pela análise de um financiador internacional para contribuir com a ampliação dos estudos já efetuados acerca do tema, trazendo a perspectiva de financiadores internacionais a esse processo.

A partir de uma listagem de financiadores estrangeiros, foram realizados diversos contatos com essas instituições até identificar a financiadora que se prontificou a disponibilizar as informações necessárias para a viabilização deste estudo. Efetuou-se a abordagem da instituição financiadora David & Lucile Packard Foundation (DLPF) e o seu processo de financiamento.

A David & Lucile Packard Foundation, fundação americana, tem como foco prioritário o financiamento de projetos que promovam o desenvolvimento da vida das crianças, investigações científicas, o avanço da saúde reprodutiva e a proteção e restauração dos ecossistemas terrestres. A Fundação realiza seus financiamentos através dos programas Preservação e Ciência; População; e Crianças, Famílias e Comunidades. Além dos programas centrais, a Fundação oferece suporte através de outras áreas: Financiamento Local; Fundo para Eficácia Organizacional; Filantropia; e Investimento em Programas Correlatos.

Diante dos dados analisados identificou-se que a financiadora estudada possui uma prática múltipla de avaliação de desempenho que incorpora uma variedade de critérios. Ao se estudar o processo de financiamento da Fundação Packard, foi possível observar que na etapa de captação dos projetos figura de maneira predominante o Modelo de Sistemas Abertos. Esta etapa não apresenta alto grau de formalização, sendo feita: pela rede de relacionamentos dos próprios membros da DLPF, que, em seus trabalhos e encontros, passam a ter conhecimento de organizações com projetos coerentes com a proposta de financiamento da Fundação; pelos atores e parceiros do campo social que informam ambas as partes quanto à possibilidade de financiamento; e através do próprio *site* da DLPF, onde as organizações proponentes podem obter informações sobre as áreas de financiamento da Fundação.

Outro elemento identificado na captação de projetos são as formas de contato (online, e-mail, fax, correios) que a Fundação disponibiliza para o envio de projetos, relacionados ao Modelo de Processos Internos, possibilitando um meio de comunicação entre a DLPF e o proponente e um fluxo regular de informações.

Já no que se refere à exigência das propostas, percebe-se um alto grau de formalização e figuram os Modelos de Processos Internos e de Objetivos. Os critérios de avaliação são, além do enquadramento jurídico da organização civil sem fins lucrativos, a apresentação de demonstrações financeiras da organização e da descrição detalhada da proposta de projeto, o qual deve apresentar métodos de

avaliação prévios e estar em coerência com o foco de atuação da DLPPF.

A etapa de avaliação das propostas teve como destaque o enquadramento da proposta à lógica adotada pela Fundação Packard, chamada de Teoria de Mudança, a qual consiste em trabalhar com conjuntos articulados de projetos que sejam complementares uns aos outros em uma região geográfica e que juntos possam causar algum tipo de impacto para o desenvolvimento da região. Além disso, como aspectos significativos na obtenção do apoio estão a capacidade de liderança local da financiada, a possibilidade de reaplicação do projeto e a legitimidade e idoneidade das organizações. Estes são critérios de avaliação das propostas na perspectiva do Modelo de Sistemas Abertos presentes na Fundação Packard.

Outros elementos avaliados pela DLPPF são o caráter inovador, a viabilidade a longo prazo, o resultado esperado e a característica de empoderamento dos projetos. Neste sentido, há uma forte preocupação com os prováveis benefícios do projeto para a comunidade, remetendo estes critérios ao Modelo de Objetivos.

As avaliações do orçamento e do cronograma de execução do projeto também estão presentes na avaliação das propostas, sendo estes critérios do Modelo de Processos Internos.

Na etapa de acompanhamento dos projetos, destacou-se nos processos da Fundação Packard a autonomia e flexibilidade dada às financiadas para alteração do projeto durante o seu andamento, assim como o estímulo à integração entre as financiadas e com outras financiadoras no intuito de fortalecer os resultados dos programas. Sendo assim, nesta etapa de acompanhamento do projeto evidenciam-se critérios do Modelo de Sistemas Abertos.

Além disso, constatou-se o uso do recurso de visitas presenciais para acompanhamento dos projetos. Este elemento caracteriza-se também como um critério do Modelo de Sistemas Abertos, no sentido de possibilitar a verificação e o registro dos dados do projeto, ao tempo que promove uma relação com a comunidade.

A Fundação trabalha com três diferentes níveis de avaliação de acordo com o volume de recursos envolvido. No nível mais básico, comumente aplicado a pequenos projetos com menores volumes de recursos, a avaliação é feita por meio da aplicação de um questionário-padrão de avaliação de desempenho, que aborda questões pertinentes ao alcance dos objetivos iniciais, às dificuldades e às oportunidades encontradas no decorrer do processo, além da correta aplicação dos

recursos recebidos e do aprendizado resultante do final do projeto. Nesta situação, portanto, observa-se questões bastante abertas e um grau baixo de controle. No segundo nível já se observou a utilização de indicadores monitorados pelo financiador para medir o desempenho do projeto, os quais devem constar no relatório de desempenho anual; e somente no terceiro nível de avaliação dos resultados, aplicado em projetos de maior volume recursos e maior nível técnico, são utilizados recursos e efetuadas avaliações externas (auditorias) – porém, cabe ao próprio financiador a sua contratação. Os critérios dos dois primeiros níveis de avaliação remetem-se claramente ao Modelo de Objetivos e no terceiro nível, onde a auditoria externa é contratada pelo financiador, ressalta-se também o Modelo de Sistemas Abertos.

A partir da análise cruzada do processo de financiamento da David & Lucile Packard Foundation e dos modelos de avaliação de desempenho discutidos na fundamentação teórica deste trabalho, pôde-se verificar o predomínio de critérios relacionados ao modelo de sistemas abertos, porém de forma bastante tênue, seguidos por critérios relacionados aos modelos de objetivos e de processos internos. Os critérios relacionados ao modelo de relações humanas não foram identificados no processo de financiamento da DLPF.

Em vista do exposto, este estudo corroborou a análise dos modelos de valores de eficácia de Quinn e Rohrbaugh (1983), na medida em que os critérios de avaliação identificados no processo de financiamento da David & Lucile Packard Foundation apresentaram elementos de três dos quatro modelos descritos pelos autores.

Apesar de o estudo ter se limitado à análise de apenas um financiador internacional, é possível sinalizar que não parece existir uma ferramenta de avaliação reconhecida pelos financiadores que possa ser aplicada de forma padrão por esses atores. Isso significa que não existe consenso quanto à forma de avaliação de desempenho; o que se percebe são critérios avaliativos que têm maior ou menor destaque, de acordo com cada contexto.

Ainda no que tange aos critérios de avaliação, parece haver um consenso a respeito do predomínio de aspectos quantitativos de avaliação de desempenho sob os qualitativos. Segundo Coelho (2004), menos da metade das empresas possui um plano de atuação social definido. “[...] os executivos reconhecem os aspectos positivos das ações sociais de forma intuitiva uma vez que não possuem

ferramentas de mensuração de resultados" (COELHO, 2004, p. 5).

Quanto a possíveis interferências dos financiadores nos objetivos e metas das organizações civis sem fins lucrativos, foi possível perceber que esse elemento pode ser fortemente evidenciado no processo de captação e exigência das propostas. Isso porque, devido ao pré-requisito de que a organização solicitante tenha em seus objetivos o foco de atuação da instituição financiadora, muitas organizações podem *buscar adequar o seu foco, de forma a ter acesso aos recursos para sua sobrevivência.*

5.1 Recomendações

O presente estudo buscou apresentar contribuições para se identificar os critérios de avaliação de desempenho utilizados em organizações sem fins lucrativos, com base na financiadora internacional David & Lucile Packard Foundation.

Conforme o exposto, a Fundação Packard atua na sociedade desde 1964 por meio dos seus programas e subprogramas que, de maneira geral, objetivam melhorar a vida das crianças, tornar possível investigações científicas criativas, desenvolver a saúde reprodutiva e preservar o ecossistema terrestre. Devido às variadas áreas de atuação da Fundação, sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas com foco em um programa específico e de maneira longitudinal, a fim de explorar todas as particularidades do processo de financiamento do programa em questão ao longo do tempo.

Sugere-se também que novos estudos sejam realizados envolvendo financiadores de organizações civis sem fins lucrativos de outra natureza jurídica como agências de cooperação internacional, órgãos independentes, fundos internacionais que atuem, por exemplo, nas áreas da saúde, educação, meio ambiente e esporte, buscando esclarecer melhor as diferentes dinâmicas existentes no que se refere ao processo de financiamento e aos critérios de avaliação utilizados pelas diversas fontes financiadoras para a escolha dos projetos considerando diferentes setores de atuação das organizações financiadas.

Outra recomendação que se fez despertar com este trabalho foi a necessidade de realizar estudos mais aprofundados quanto ao relacionamento/parceria e troca de experiências entre financiadoras internacionais. A

Fundação Packard, conforme foi apresentado, troca informações freqüentemente com as fundações Goldman, Hewlett, MacArthur, Gates Foundation, Nike Foundation e Google.org. Neste sentido, seria interessante verificar as dinâmicas dessas parcerias e de que forma essa atuação conjunta influencia na avaliação e estrutura das financiadas, bem como no impacto na sociedade.

REFERÊNCIAS

ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais. **Carta de Princípios**. Seção Conheça a Abong. Disponível em: <www.abong.org.br>. Acesso em: 25 fev. 2008.

ANDION, Carolina. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, p. 7-25, jan./fev. 1998.

_____. **Atuação das ONGs nas dinâmicas de desenvolvimento territorial sustentável no meio rural de Santa Catarina: os casos da APACO, do Centro Vianei de Educação Popular e da AGRECO**. 2007. 385 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) – Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

BABBIE, Earl. **The practice of social research**. California: Wadsworth Publishing Company, 1998.

BARBOSA, M. N. L.; OLIVEIRA, C.F. **Manual de ONG's: guia prático de orientação jurídica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: M. Fontes, 1979.

BAYMA, Fátima. Capacitação de administradores para as organizações sem fins lucrativos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 6, p. 119-126, nov./dez. 1997.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRANDÃO, Adalberto et al. Das origens do Estado ao advento do terceiro setor. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

CAMERON, Kim. Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. **Administrative Science Quarterly**, v. 23, n. 4, dez. 1978.

CAMERON, Kim S.; WHETTEN, David A. Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, p. 525-544, dez. 1981.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

COELHO, Simone de C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Senac, 2002.

CUNHA, A. P. G. Organização do terceiro setor: um desafio para as teorias organizacionais. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n.1, p. 135-8, jan./fev. 1997.

Da PAZ, R. D. O. Organizações não-governamentais: um debate sobre a identidade política das associadas à ABONG. **Cadernos ABONG**, São Paulo, n. 33, jun. 2005.

DAVID & LUCILE PACKARD FOUNDATION. Disponível em: <<http://www.packard.org>>. Acesso em: 01 abr. 2008.

DELLAGNELO, E. H. L.; DELLAGNELO, J. R. G. Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável. **Revista de Negócios**, v. 2, n. 1, out./dez. 1996.

DESLANDES, S.F. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **A construção do projeto de pesquisa**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

DRUCKER, Peter F. **Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. Introdução: civilizando a cidade. In: HESSELBEIN, Frances et al. (Org.). **A comunidade do futuro: idéias para uma nova comunidade**. São Paulo: Futura, 1998.

FALCONER, Andrés P. **A promessa do terceiro setor**. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.dreamscanbe.org/Reasearch%20Page%20Docs/a%20promesa%20do%20terceiro%20setor_port.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2008.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, jan./mar. 1998.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FORBES, Daniel P. *Measuring the unmeasurable: empirical studies of nonprofit organization effectiveness form 1977 to 1997*. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 27, n. 2, p. 183-202, jun. 1998.

FOUNDATION CENTER. Top Funders. **Top 100 U.S. foundations by asset size**. Disponível em: <<http://foundationcenter.org>>. Acesso em: 05 mai. 2008.

FRASSON, Ieda; SALM, José Francisco. **Crêterios de eficiênciã, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não-governamentais financiadoras de projetos sociais**. 2001. Dissertação (Mestrado) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

_____. Crêterios adotados pelos avaliadores de instituições não-governamentais financiadoras de projetos sociais. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 125-132, jul./dez. 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, mai./jun. 1995b.

GODOY, Márcio; OLIVEIRA, Leonel Ramos de. **A indústria do patrocínio em Santa Catarina**. Florianópolis: Empreendedor, 2008.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HERMAN, Robert D.; RENZ, David O. Multiple constituinces on the social construction of nonprofit organization effectiveness. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 185-206, jun. 1997.

_____. Theses on nonprofit organizational effectiveness. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 107-126, jun.1999.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Gerência do Cadastro Central de Empresas. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2004. 148 p. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 25 fev. 2008.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1979.

KISIL, M. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1989.

LANDIM, Leilah. **Para além do mercado e do Estado?**: filantropia e cidadania no Brasil. Rio de Janeiro: ISER, 1993.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MISTRY, Sarah. How does one voluntary organisation engage with multiple stakeholder views of effectiveness? **Voluntary Sector Working Paper**, n. 7, p. 01-39, out. 2007.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

MORAES, F. C. C. **Um estudo sobre a autosustentação financeira das organizações não governamentais**. Dissertação (Escola Brasileira de Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2001.

PACE, E. S. U. *et al.* O uso de indicadores de desempenho pelo terceiro setor. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENEO, 2004. Disponível em: <http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/o_uso_de_indicadores.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2008.

PAULA, Sergio Goes de. Há cinco séculos no Brasil. **Revista do Terceiro Setor**, Rio de Janeiro, ano 2, n. 82, 24 abr. 2000. Seção Editorial. Disponível em: <http://www.rits.org.br/rets/edicoes_a/ed250400_2/re_editorial.cfm>. Acesso em: 03 mar. 2008.

QUINN, Robert E.; CAMERON, Kim. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, n. 1, jan. 1983.

QUINN, Robert E.; ROHRBAUGH, John. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing value approach to organizational analysis. **Management Science**, v. 29, n. 3, mar. 1983.

QUIRK, Lord (Org.). **Longman Dictionary of Contemporary English**. 3. ed. Essex: Pearson Education Limited, 2000. 1668 p.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral de administração. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 25-67, set./out. 1998.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Gestão de ONGs – rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CDROM.

ROSSI JÚNIOR, L. R. A gestão para resultados como ferramenta administrativa nas organizações do terceiro setor. **Revista Integração**, n. 2, mai. 2001. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano4/2/administrando.htm>>. Acesso em: 03 mar. 2008.

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

_____. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n.1, p. 5-11, jan./mar. 1998.

SALLES, Helena K.; DELLAGNELO, Eloise H. L. A estruturação de organizações ambientalistas do Terceiro Setor e a relação com o modelo de avaliação de desempenho de suas fontes financiadoras. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais ...** Brasília: ENANPAD, 2005. 1 CDROM.

SANTOS, Rubens da C. Reflexões sobre as organizações da sociedade civil. **Revista Integração**, n. 9, dez. 1999. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/9e10/artigorubens.doc>>. Acesso em: 03 mar. 2008.

SERVA, Maurício. O Estado e as ONGs: uma parceria complexa. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 6, p. 41-54, nov./dez. 1997.

SILVA, Fabiula M. Vides da; DELLAGNELO, Eloise H. L. Fontes financiadoras e seus critérios de avaliação de desempenho para organizações culturais: um estudo comparativo de casos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais ...** Brasília: ENANPAD, 2005. 1 CDROM.

SILVA, G. M.; SILVA, S. G. Relação entre fontes de financiamento e nível de burocratização nas ONGs de Alagoas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/eneo/2002/dwn/eneo2002-62.pdf>> . Acesso em: 02 mar. 2008.

TENÓRIO, Fernando. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

_____. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1992.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WIKIPEDIA. **List of wealthiest foundations**. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_wealthiest_foundations>. Acesso em: 05 mai. 2008.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

**Roteiro de entrevista – Fontes Internacionais Financiadoras de
Organizações civis sem fins lucrativos.**

Data da entrevista: ____ / ____ / ____.

Nome da organização: _____

Nome do entrevistado: _____

E-mail: _____ Tel.: (____) _____

Cargo/Posição exercido pelo entrevistado: _____

A – CARACTERIZAÇÃO DA FINANCIADORA

1. Há quanto tempo a organização existe?
2. Qual a origem da organização? (organização religiosa, organização vinculada a uma empresa...)
3. Qual o número de funcionários da organização?
4. Qual a forma de administração da organização? (pública, privada, fundação ou associação)
5. Quais as áreas (cultura, esporte, meio-ambiente, social...) em que a organização financia projetos?
6. Em quais países a organização financia projetos?
7. Quais as áreas prioritárias dos projetos financiados no Brasil?
8. Qual o volume de recursos despendido anualmente pela organização destinado a estes projetos?
9. Quais organizações brasileiras já foram apoiadas por esta instituição?
10. Qual é a estrutura da área da organização responsável pelo financiamento? (setor, departamento, comissão, consultoria externa)

B – PROCESSO DE FINANCIAMENTO

B.1 – CAPTAÇÃO DE PROJETOS E EXIGÊNCIAS DAS PROPOSTAS

1. Como os interessados tomam conhecimento da possibilidade de financiamento com esta organização?
2. Qual o período de divulgação?
3. Com que frequência são aceitas as propostas de projetos?
4. Existe exigência prévia (pré-requisito) aos interessados para apresentar sua proposta?
5. Existe alguma exigência quanto à forma de apresentação das propostas? Quais?
6. Existem limites mínimo e/ou máximo de recursos financeiros destinados a cada projeto? Se sim, o valor é variável? Quais as condições?
7. Existe alguma exigência quanto ao prazo de execução do projeto?
8. Quais os itens relevantes nas propostas?

B.2 – AVALIAÇÃO DAS PROPOSTAS

1. O que consideram importante na avaliação de um projeto?
2. Dentre os itens citados na questão anterior, existem aqueles mais importantes, ou que se sobrepõem?
3. Existe uma comissão de avaliação das propostas? Qual a sua composição? (número de pessoas, formação e qualificação dessas pessoas, tempo que trabalham na organização, tipo de vínculo com a organização)
4. Todas as pessoas que avaliam as propostas a fazem da mesma forma?

5. O peso da avaliação dos membros da comissão é o mesmo?

B.3 – ACOMPANHAMENTO DOS PROJETOS E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

1. Existe acompanhamento durante a execução do projeto? Se sim, o que verificam? Como isto acontece? Quais pessoas estão envolvidas?
2. Existe flexibilidade ou possibilidade de mudança na execução do projeto em relação à proposta aprovada?
3. Acontece uma avaliação ao término da execução do projeto? Se sim, quais os critérios são observados? Como isto acontece? Quais pessoas estão envolvidas?
4. Quais os relatórios exigidos ao final do projeto?
5. Como é feita a quantificação dos resultados?
6. Há divulgação dos trabalhos/resultados? Como esta divulgação acontece? Por que a fazem?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM INGLÊS

Interview Script – International Financiers Sources of Non- Lucrative Civil Organisations

Date of the interview: ____ / ____ / ____.

Name of the organisation: _____

Name of the interviewed: _____

E-mail: _____ Tel.: (____) _____

Interviewed position/ responsibility: _____

A – FINANCIER DESCRIPTION

1. When was the organisation founded?
2. Which is the origin of the organisation? (Religious, business related...)
3. How many employees does the organisation currently employ?
4. What type of administration does the organisation have? (Public, private, foundation, or associated)
5. In which areas does the organisation finance their projects? (Culture, sport, environment, social...)
6. In which countries does the organisation finance projects?
7. What are the main areas of the projects financed in Brazil?
8. What is the volume of the resources spent annually in these projects by the organisation?
9. Which Brazilian organisations have been already supported by this institution?
10. What is the structure of the organisation field responsible for the financing? (sector, department, commission, and external consulting)

B – FINANCING PROCESS

B.1 – PROJECTS RECEPTION AND PROPOSALS REQUIREMENTS

1. How do those interested get to know the possibility of financing with this organisation?
2. What is the dissemination period?
3. How often are the proposals of the projects accepted?
4. Is there any previous requirement for those interested to present their proposal?
5. Is there any special requirement related to the presentation of the proposal? Which ones?
6. Are there any financial resources limits, minimum or/and maximum, assigned to each project? If there is, is the value changeable? What are the conditions?
7. Is there any requirement related to the project execution deadline?
8. What are the relevant items in the proposals?

B.2 – PROPOSALS EVALUATION

1. What do you considered important in the project evaluation?
2. Among the items mentioned in the previous question, are there any important ones, or that stand out more?
3. Is there a commission to evaluate the proposals? What is its composition? (Number of people, qualification and training of these employees, time they have been in the organisation and type of relationship with the organisation)
4. Is the evaluation of the proposal done in the same way by the people assessing

it?

5. *Is the influence of the evaluation of all the commission members the same?*

B.3 – PROJECTS ONGOING SUPPORT AND RESULTS EVALUATION

1. Is there an ongoing support during the project execution? If there is, what is verified? How does it happen? Who is involved?
2. Is there any flexibility or the possibility of changes in the execution of the project in relation to the proposal approved?
3. Is there an evaluation at the end of the project execution? If there is, which are the criteria observed? How does it happen? Who is involved?
4. What are the required reports at the end of the project?
5. How is the quantification of the results done?
6. Is there a dissemination of the results? How is it done? Why is it done?

**APÊNDICE C – TEXTO DE APRESENTAÇÃO À FONTE FINANCIADORA
INTERNACIONAL**

Prezados,

Estou escrevendo minha monografia de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina sobre fontes internacionais de recursos. Pretende-se, nesta pesquisa, identificar os critérios de desempenho utilizados na seleção e avaliação dos projetos e das organizações.

Para a realização deste trabalho de graduação delimitou-se como universo de pesquisa duas entidades internacionais. As informações necessárias para a realização do trabalho serão obtidas por meio de entrevistas e/ou questionários efetuados com alguns integrantes desta organização. O único e exclusivo objetivo com o conteúdo das entrevistas é ter condições para atingir o objetivo o qual se pretende com o presente projeto.

Em vista do exposto, a [nome da organização] poderia participar deste trabalho científico, fornecendo algumas informações sobre o processo de financiamento.

Coloco-me a disposição para qualquer esclarecimento. E desde já agradeço a colaboração de vocês, a qual é essencial para a realização do meu trabalho.

Atenciosamente,

Karina G. Ruffo

Dears,

I'm writing my graduation thesis on international fundraising. This research aims to identify effectiveness (performance) criteria used by your organization to select and evaluate the projects and the organizations to be funded (granted).

The information required for this project will be obtained through interviews and / or questionnaires sent to some members of this organization. The only and exclusive purpose of these interviews is to achieve the goal of this thesis.

Regarding my intention, the [organisation's name] could join this scientific project providing some information about the process of grant making.

I'm at your disposal for any explanation. I thank your cooperation in advance, which is essential for my project's achievement.

Regards,

Karina G. Ruffo